

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

ELISANGELA GISELE DE MOURA

## **SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR E MELHORIAS ORGANIZACIONAIS**

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de título de  
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

Curitiba  
2008

*Aos meus pais, João e Marlene, e meu namorado Diego  
pelo apoio e incentivo recebido  
durante a elaboração deste trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, que dentro de mim, foi à luz para idéias e inspirações e que em momentos de adversidade foi à força vital para que não desistisse de seguir em frente.

Agradeço, também, à coordenação do CEPPAD da Universidade Federal do Paraná, aos professores e demais funcionários, que dentro de suas possibilidades, com carinho e disponibilidade interior, acreditaram e investiram em cada um.

Estendo esse agradecimento ao professor Joel Souza e Silva por compartilhar comigo seus conhecimentos, pela apresentação de observações importantes em seus comentários e pela sua dedicação e colaboração no decorrer da realização deste trabalho.

*“Perpetuar uma empresa de controle familiar é algo mais delicado do que a  
simples lógica da administração quer parecer”*

*Renato Bernhoeft*



## **RESUMO**

Este trabalho teve por objetivo expor as dificuldades da realização do processo sucessório em empresas familiares, em especial às de pequeno e médio porte. As principais dificuldades identificadas na gestão empresarial desse tipo de organização envolvem problemas como a realização da transferência de poder de uma geração para outra, os obstáculos para o desenvolvimento do processo de sucessão e os conflitos entre os familiares. Destacando-se a falta de planejamento do processo, a incompatibilidade da visão dos sucessores com a dos fundadores em relação à estratégia da empresa, e a centralização do poder pelo fundador. Concluiu-se o trabalho com uma sugestão para um processo de sucessão, passo a passo, para que seja aplicado a qualquer empresa.

## **SUMMARY**

This work had for objective to display the difficulties of the accomplishment of the successory process in familiar companies, in special to the ones of small average e transport. The main difficulties identified in the enterprise management of this type of organization involve problems as the accomplishment of the transference of being able of a generation for another one, the obstacles for the development of the succession process and the conflicts between the familiar ones. Being distinguished it lack of planning of the process, the incompatibility of the vision of the successors with the one of the founders in relation to the strategy of the company, and the centralization of the power for the founder. The work with a suggestion for a succession process was concluded, step by step, so that it is applied any company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto do aparelho de DVD .....	47
Figura 2 – Foto do aparelho de Rádio Portátil .....	47
Figura 3 – Foto do aparelho de de Home Theater .....	47
Figura 4 – Foto do estádio do C. F. C. ....	48
Figura 5 – Foto do produto FAXFILM .....	48
Figura 6 – Foto do produto MULTIFAX.....	49
Figura 7 – Foto do produto Ribbon com Cera.....	49
Figura 8 – Foto do produto Ribbon com Cera - Resina .....	49
Figura 9 – Foto do produto Ribbon com Resina .....	50
Figura 10 – Foto da frente da Unidade I .....	50
Figura 11 – Organograma da unidade I .....	51
Figura 12 – Foto dos barracões da Unidade II.....	51
Figura 13 – Organograma da Unidade II .....	52
Figura 14 – Foto do barracão da Unidade III .....	53
Figura 15 – Organograma da Unidade III .....	54
Figura 16 – Doação de Brinquedos – Natal 2007 .....	59
Figura 17 – Doação de Alimentos – Páscoa 2008.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Composição de funcionários da Unidade I.....	55
Quadro 2 – Composição de funcionários da Unidade II.....	55
Quadro 3 – Composição de funcionários da Unidade III.....	55
Quadro 4 – Nível de escolaridade da Unidade I .....	56
Quadro 5 – Nível de escolaridade da Unidade II .....	56
Quadro 6 – Nível de escolaridade da Unidade III .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de escolaridade da Unidade I.....	56
Gráfico 2 – Nível de escolaridade da Unidade II.....	57
Gráfico 3 – Nível de escolaridade da Unidade III.....	57

# SUMÁRIO

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE QUADROS

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 Tema	14
1.2 Objetivo	14
1.3 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	15
1.5 Metodologia	15
<b>2. REVISÃO TEÓRICA - EMPIRICA</b>	<b>17</b>
2.1 Conceito de Administração de Recursos Humanos	17
2.2 Objetivos da Administração de Recursos Humanos	17
2.3 Planejamento de Recursos Humanos	18
2.4 Liderança	18
2.5 O Que é uma Empresa Familiar?	19
2.5.1 O Processo Sucessório nas Empresas Familiares	22
2.5.2 Sucessão Familiar	24
2.5.3 Vantagens da Sucessão Familiar	26
2.5.4 Desvantagens da Sucessão Familiar	28
2.5.5 Sucessão Profissional	30
2.5.6 Vantagens da Sucessão Profissional	30
2.5.7 Desvantagens da Sucessão Profissional	31
2.5.8 Planejamento do Processo Sucessório nas Empresas Familiares	32
2.5.9 Dicas para a Otimizada Passagem de Bastão	34
2.5.10 Dicas para o Momento Anterior à Pasagem do Bastão	34
2.5.11 Dicas para o Momento da Passagem do Bastão	38
2.5.12 Dicas para Depois da Passagem do Bastão	42
<b>3. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>44</b>
3.1 Histórico	44
3.2 Produtos	46

3.2.1 Eletro – Eletrônicos ZETEX .....	46
3.2.2 Filmes para Fax .....	48
3.2.3 Barcode.....	49
<b>3.3 Estrutura .....</b>	<b>50</b>
3.3.1 Unidade I.....	50
3.3.2 Unidade II.....	51
3.3.3 Unidade III.....	53
<b>3.4 Relacionamentos .....</b>	<b>57</b>
3.4.1 Clientes .....	57
3.4.2 Fornecedores.....	58
3.4.3 Sociedade .....	59
<b>3.5 Decisões .....</b>	<b>60</b>
<b>3.6 Situação Atual .....</b>	<b>61</b>
<b>4. PRINCIPAIS DIFICULDADES E PROPOSTAS DE MELHORIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Causa: Ausência de Descrição e Análise de Cargos.....</b>	<b>62</b>
4.1.1 Sugestão de Melhoria: Implantar Descrição e Análise de Cargos .....	62
<b>4.2 Causa: Baixo Índice de Produtividade .....</b>	<b>64</b>
4.2.1 Sugestão de Melhoria: Implantar uma Política de Remuneração Variável.....	64
<b>4.3 Causa: Elevado Índice de Absenteísmo .....</b>	<b>66</b>
4.3.1 Sugestão de Melhoria: Implantar Procedimentos para Avaliar e acompanhar a Conduta dos Colaboradores .....	66
<b>4.4 Causa: Ausência de um Programa de Avaliações .....</b>	<b>68</b>
4.4.1 Sugestão de Melhoria: Redefinir o Programa de Avaliação de Desempenho Individual .....	68
<b>4.5 Causa: Ausência de um Programa de Treinamento .....</b>	<b>70</b>
4.5.1 Sugestão de Melhoria: Implantar um Programa de Treinamento.....	70
<b>4.6 Causa: Ausência de uma CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.....</b>	<b>72</b>
4.6.1 Sugestão de Melhoria: Implantar um Programa para Melhorar as Condições de Trabalho e a Qualidade de Vida dos Colaboradores .....	73
<b>4.7 Causa: Processo de Recrutamento e Seleção Insatisfatório.....</b>	<b>76</b>
4.7.1 Sugestão de Melhoria: Redefinir a Política de Seleção de Pessoal.....	77

<b>5. SUGESTÃO PARA PROCESSO DE SUCESSÃO</b> .....	79
<b>5.1 Implantar um Processo de Sucessão Familiar</b> .....	79
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	82
<b>7. REFERENCIAS</b> .....	83
<b>ANEXOS</b>	



## **1. INTRODUÇÃO**

Tendo como objetivo a especialização em Administração de Pessoas, foi realizado este projeto para demonstrar um modelo de sucessão que seja aplicável a qualquer empresa brasileira.

Para que este objetivo fosse alcançado contamos com a colaboração da empresa Mastercorp do Brasil Ltda, que nos forneceu todas as informações necessárias para que este trabalho fosse desenvolvido.

Este trabalho compreende três partes, na primeira será analisada a empresa em toda extensão das práticas administrativas e processos de produção.

Na segunda esta exposta as principais dificuldades enfrentadas atualmente pela empresa e logo em seguida as propostas de melhoria.

Para finalizar, na terceira parte esta descrita, passo a passo, um modelo de sucessão para a Mastercorp, porém este modelo poderá ser aplicado em qualquer empresa familiar brasileira.

### **1.1 Tema**

- Sucessão em Empresas Familiares.

### **1.2 Objetivo**

- Desenvolver uma proposta para ser utilizada na Sucessão de uma empresa com melhorias organizacionais.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Estudar Modelos de sucessão;
- Identificar o processo de renomeação de cargos;
- Identificar o relacionamento entre familiares;
- Desenvolver um modelo aplicado a uma realidade; e
- Desenvolver propostas de melhorias organizacionais.

## **1.4 Justificativa**

A escolha do tema principal deste trabalho, com certeza, não foi uma tarefa fácil. Porém, levando em consideração a situação atual da empresa Mastercorp juntamente com a diversidade de assuntos debatidos, através dos conhecimentos, convivências e experiências de professores e amigos, foi possível constatar que desenvolver um modelo de sucessão para esta empresa seria algo de grande valia.

Sugerir um modelo de sucessão para a Mastercorp terá grande importância, pois a empresa ainda está na sua primeira geração e para que a mesma obtenha sucesso e o resultado esperado, tanto o fundador quanto seu sucessor deverão estar totalmente preparados. E no decorrer deste trabalho estão todas as etapas deste processo que levará a empresa ao resultado esperado, bem como apresentar algumas propostas de melhorias para esta organização.

Para o aluno, é muito satisfatório saber que vários anos dedicados aos estudos juntamente com muito trabalho, agora, estão gerando idéias, sugestão de melhorias e desenvolvendo projetos aplicáveis em empresas existentes.

Adquirir o conhecimento sobre sucessão tem grande importância, pois, conforme pesquisas realizadas identificamos que a maioria das empresas existentes em nosso país são familiares, com isso é muito grande a probabilidade de trabalhar em uma destas empresas.

E conhecer sobre o assunto, saber como se comportar nesta situação e estar preparado para esta mudança são habilidades que serão úteis e farão diferença para o profissional que irá participar deste processo.

## **1.5 Metodologia**

Os métodos utilizados para o levantamento das informações, para a análise e elaboração de sugestões deste trabalho foram simples e objetivas.

Primeiramente foi identificado qual seria o objetivo deste trabalho e quais os benefícios que a Mastercorp obteria com sua realização. Após esta análise, foi apresentado ao Diretor Administrativo / RH e ao Gerente de Recursos Humanos, os quais aprovaram pela sua realização.

O fato de trabalhar na empresa também contribuiu muito para o levantamento das informações, pois, seu histórico, seus produtos e algumas particularidades, já

eram de meu conhecimento, tendo em vista que também trabalho na área de Recursos Humanos.

Porém, foi necessário realizar diversas reuniões com o Gerente de Recursos Humanos e algumas vezes com o Diretor Administrativo / RH, para o esclarecimento de alguns processos de produção e administrativos, de conhecimento somente da Gerência e Diretoria, mas que foram fundamentais para o levantamento das dificuldades e também para as sugestões de melhorias adequadas a empresa.

Também foi necessário realizar uma pesquisa aprofundada sobre o tema, através de referências bibliográficas com autores especializados neste assunto, análise de estudo de casos onde demonstravam empresas que passaram por sucessões, através de artigos e conversas informais com amigos e colegas, alguns também trabalham em empresas familiares e outros são proprietários de empresas.

E, foi possível contar, com a assessoria de um professor da Universidade Federal do Paraná, que nos direcionou para o caminho correto e que sempre esteve à disposição para esclarecimentos das principais dúvidas que ocorreram durante o trabalho, até sua finalização.

## **2. REVISÃO TEÓRICA - EMPIRICA**

### **2.1 Conceito de Administração de Recursos Humanos**

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e procedimentos necessários para que as funções de RH sejam executadas com eficiência e eficácia.

### **2.2 Objetivos da Administração de Recursos Humanos**

Os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos são:

- Administrar processos específicos de:
  - Agregar pessoas: recrutamento, seleção e integração;
  - Aplicar pessoas: descrição de cargos, carreiras e avaliação de desempenho;
  - Recompensar pessoas: remuneração e benefícios;
  - Desenvolver pessoas: treinamento, desenvolvimento da equipe e desenvolvimento gerencial;
  - Manter pessoas: relações trabalhistas e sindicais, qualidade de vida e medicina e engenharia de segurança; e
  - Monitorar Pessoas: banco de dados do pessoal e sistema de informações.
- Promover a integração: pessoa, trabalho e organização;
- Garantir a adequação dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais; e
- Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas;

Objetivo final das ações da função de Recursos Humanos é contribuir para a organização: atingir metas e resolver problemas (melhorar resultados). Portanto, todas as ações, em qualquer unidade da organização, devem ser planejadas a partir das metas da organização.

## **2.3 Planejamento de Recursos Humanos**

É um processo Gerencial que cria condições para que os Recursos Humanos possam atender as necessidades de sobrevivência da organização frente aos desafios do ambiente externo.

Através do Planejamento de Recursos Humanos, a administração se prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como individuais.

A necessidade do planejamento não acontece simplesmente, exige trabalho. À medida que aumenta a competição, aumenta a necessidade de planejar.

## **2.4 Liderança**

Liderança não é somente um dos papéis dos administradores. Líder é uma pessoa que consegue comandar seus colaboradores com sucesso para que sejam alcançadas finalidades específicas.

Segundo Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987 p. 109) “a função de liderança se preocupa com as relações interpessoais de administradores e indivíduos sem atividades administrativas. Planejamento, organização, enquadramento de pessoal e controle, por mais eficazmente que possam ser feitos, devem ser complementados por atividades que dão às pessoas orientação por boa comunicação e por uma capacidade de liderar. A administração, como a liderança, deve basear-se numa compreensão do que motiva as pessoas e numa capacidade para inserir nos papéis e nas relações interpessoais, sistemas de incentivo para que as pessoas obtenham satisfação ao contribuírem para o cumprimento de metas da organização e de seus departamentos”.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2002 p. 247 e 248) “os líderes diferenciam-se pelo modo como tomam as decisões, causando diferentes efeitos no índice de produtividade e satisfação geral dos subordinados. Os estilos diferentes de decisão podem ser: autoritário, democrático e liberal. Os líderes autoritários tomam todas as decisões por si mesmos. O líder democrático trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões. O líder liberal deixa que o grupo por si só faça o que quiser. Os resultados de estudos sobre estilos de decisão dos líderes sugerem que a maioria dos grupos prefere um líder democrático”.

Conforme Stoner e Freeman (1999 p. 260, 261 e 267) “a delegação de autoridade de superiores para subordinados é obviamente necessária para o funcionamento eficiente de qualquer organização, já que nenhum superior pode pessoalmente realizar ou supervisionar completamente todas as tarefas da organização. O mesmo não acontece com a responsabilidade, porque ela sempre continua com o administrador que a delegou”.

De acordo com Hampton (1983 p. 275) “a delegação refere-se ao processo pelo qual os gerentes atribuem tarefas, autoridade e a responsabilidade para completá-las. O ideal de delegação integral mostra a situação em que toda tarefa necessária para realizar os objetivos estabelecidos, acha-se atribuída. Alguém é responsável e tem autoridade para levar a efeito cada tarefa”.

O sucesso das empresas, não depende apenas de bons planos estratégicos e de recursos financeiros. Depende também de bons líderes, daqueles que muito mais do que gerenciar consegue fazer com que cada indivíduo entenda sua importância para o sucesso da empresa.

Maior serão o desempenho e conseqüente a produtividade do subordinado, se perceber em seu líder, um meio de satisfazer não só as necessidades da empresa, como também as suas.

## **2.5 O Que é uma Empresa Familiar?**

Uma conceituação clássica define as empresas familiares como sendo um negócio de família há pelo menos duas gerações e que, além disto, a família esta profundamente ligada aos interesses da empresa.

Outra definição diz que a empresa familiar é uma empresa que ainda é administrada pela família do fundador.

Pode ser pequena, de capital fechado e administrado por um indivíduo que tem a intenção de transferir o poder para seus sucessores. Pode ser uma empresa de médio porte administrada pela sua terceira geração. Ou ainda, pode ser uma gigantesca corporação controlada por membros de uma única família que possui o controle acionário.

A multiplicidade de formas de definir a empresa familiar mostra sempre uma grande semelhança: a organização pertence a uma família que além de ser proprietária a administra.

Segundo BERNHOEFT (1991, p. 35) “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Porém, ao longo dos anos, à resposta colocada acima passa a ser considerada simples para caracterizar o que vem a ser uma empresa familiar em nosso país. Para tanto, é importante analisar algumas características que tornam uma empresa familiar. Uma das mais relevantes refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa.

A partir deste lado, a visão de empresa familiar necessita ser revista, pois poderíamos dizer que a confiança mútua independe dos vínculos familiares. Existem muitas organizações, tidas como profissionais, onde esta variável tem grande importância, tanto nas relações entre as pessoas, quanto na ênfase que se lhe dá na obtenção de resultados, na seleção de pessoas, nas promoções, na concessão de autoridade, etc.

Portanto, caracterizar a empresa familiar como sendo apenas aquela que tem membros da família parece muito pouco para configurá-la.

Segue abaixo alguns pontos que caracterizam a empresa familiar brasileira:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivências com pessoas do trabalho, etc;
- Postura de austeridade seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;

- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

O que isto mostra é que o aspecto “familiar” está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Existe, no entanto, outro ponto importante que podemos identificar uma empresa como “familiar” e este ponto está na sua própria história.

De maneira geral a origem destas empresas tem um pouco em comum: poderíamos afirmar que uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo. Esta observação tem significativa relevância. No passado de cada organização, seja ela pequena, média ou grande, houve um momento em que seu fundador teve uma idéia.

A maior probabilidade é que tenha tido, de fato, apenas uma idéia. Nem sempre havia recursos facilmente disponíveis, mas o que houve foi um comportamento empreendedor do fundador, que lutou com todas as forças para viabilizar aquela idéia, na qual, provavelmente, apenas ele, solitariamente, acreditava.

Embora este ponto nem sempre mereça importância, por parte das pessoas que lidam com empresas familiares, arriscaria afirmar que aí reside uma das maiores dificuldades para o encaminhamento dos processos de sucessão ou profissionalização dessas empresas.

Imaginaremos por algum instante o que pode sentir o fundador de uma empresa, quando olha suas conquistas (prédios, equipamentos, empregos, imagem, status, etc.) e relembra os momentos de dúvida, luta e incerteza que viveu no passado. Este conjunto de emoções e sentimentos cria um vínculo tão intenso entre a sua própria vida e a vida da empresa, que é difícil separá-las. Para muitos, a empresa é sua própria razão de ser ou sua realização maior, mais intensa ainda que os filhos, a família, etc.

A consideração de todas essas razões torna a sucessão e a profissionalização da empresa familiar um tema dos mais delicados. Esse processo deve ser conduzido com respeito, considerando-se todas as variáveis envolvidas. Não existem receitas mágicas ou fórmulas que possam ser aplicadas



invariavelmente a todos os casos. Cada caso é um caso! Mas temos de considerar que o assunto deve ser tratado no seu devido tempo, pois, do contrário, poderá comprometer a sobrevivência e imagem da própria empresa.

### 2.5.1 O Processo Sucessório nas Empresas Familiares

A importância de se encaminhar o processo da sucessão pode ser avaliada pelos inúmeros casos traumáticos que nos últimos anos, foi possível observar em várias empresas do Brasil. Não é um assunto que possa ser sintetizado apenas na tradicional afirmativa: “pai rico, filho nobre e neto pobre”. Evidentemente esta afirmativa traz um profundo ensinamento e muitas causas. O que importa, porém, é verificar que o assunto sucessão, quando não é tratado no seu devido tempo, acarreta sérios problemas posteriores.

A expectativa de muitos fundadores, de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, não tem se mostrado adequado. Os exemplos de situações litigiosas não resolvidas e o desaparecimento de empresas ou sua venda para outras têm ocorrido com maior frequência do que seria aceitável. A sucessão quando não resolvida de forma adequada, pode vir a ser matéria de conflitos jurídicos, que vão parar nas barras dos tribunais.

A empresa familiar não está necessariamente fadada ao fracasso, embora um exame detalhado mostre que muitas entre as empresas concordatárias nos últimos anos são empresas familiares, que cometeram graves erros gerenciais devidos ao despreparo ou à falta de vocação dos herdeiros ou em decorrência de uma estrutura viciada de poder dos parentes instalados na administração.

Deve-se notar, porém, que são pouquíssimas as empresas familiares de quarta geração entre os principais grupos do país. Após a terceira geração, normalmente elas fecham, mudam de dono ou são estatizadas. Empresas familiares septuagenárias é uma raridade. Septuagenárias bem sucedidas praticamente não existem.

Muitas empresas enfrentam, neste momento, problemas de sucessão, que demoraram entre três e cinco anos para ser resolvidos. Outras companhias já passaram ou ainda vão passar por essa fase. Raramente o herdeiro tem espírito empreendedor tão vigoroso quanto o do pai, mas não se pode esquecer que, muitas vezes, o fundador sem querer tornou as coisas ainda mais difíceis.

O principal problema na sucessão e na profissionalização da empresa familiar é que, historicamente, a maioria das empresas tende a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial.

Existem dois pontos importantes a serem considerados:

- Profissionalizar a empresa não significa retirar o controle familiar e simplesmente entregá-lo a um grupo de executivos contratados externamente; e
- A empresa familiar é viável como tal, e seu processo de profissionalização deve ser feito “de dentro para fora”, ou seja, envolvendo todas as partes comprometidas.

Apesar de haver muitas tentativas frustradas, por considerarem que profissionalizar a empresa familiar se resumiria a atrair executivos bem sucedidos, contratar uma respeitável consultoria e montar organogramas. Tudo isso tem um pouco a ver com a realidade das nossas empresas e, em curto prazo, provoca uma verdadeira guerra interna, além de comprometer a própria sobrevivência da organização.

Por essa razão, a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra “processo” tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio. Abaixo estão indicadas essas partes, na ordem da importância relativa com que devem ser tratadas:

- Sucedido (s): fundador (es), sócio (s) etc;
- Sucessor (es / as): filho (s), genro (s), nora (s), funcionário (s), esposa, etc;
- A família: esposa, mãe, filhas, genros, noras, filhos, etc;
- A empresa: funcionários;
- O mercado: clientes, fornecedores, concorrentes; e
- A comunidade: social, política, econômica.

Vale a pena ressaltar a importância de tratar do assunto globalmente. De nada adianta tratá-lo apenas em parte.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não

apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida.

Podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- A sucessão familiar: é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares; e
- A sucessão profissional: deve considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referidas empresas.

### 2.5.2 Sucessão Familiar

É importante que a análise para o processo sucessório seja real, porque, muitas vezes, o executivo força a barra em sua avaliação e procura auto-enganar-se, por exemplo, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível. Ou seja, procuram-se agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos, filhos, mas a empresa pode não ter fôlego suficiente para agüentar uma série infundável de trapalhadas.

Não se está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realísticas. Se o herdeiro for realmente competente ou tiver condições de vir a ser competente, está tudo bem. Caso contrário deve pular direto para a situação de sucessão profissional.

Alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar são:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Colocam-se o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Com referência aos herdeiros, eles podem ter apresentado, ao longo do tempo, maior ou menor envolvimento com os negócios da empresa familiar. Os herdeiros podem ser classificados de quatro formas principais:

a) Quanto ao envolvimento com a gestão dos negócios da empresa familiar.

Pode haver herdeiros muito dedicados e herdeiros pouco dedicados. Na verdade, essa classificação está mais relacionada a um juízo de valor do proprietário ou do principal executivo da empresa familiar.

b) Quanta à apresentação de resultados para a empresa familiar.

Essa classificação, em que se procura escalonar, de forma objetiva, a efetiva contribuição de cada herdeiro para os resultados da empresa familiar, é bastante interessante e procura identificar quem é quem na família. Os resultados a serem alcançados são os estabelecidos nos objetivos e a forma de se alcançar esses resultados (o que facilita a alocação dos herdeiros nos projetos correlacionados) é a estabelecida nas estratégias, sendo todos esses instrumentos administrativos utilizados no processo de planejamento estratégico.

c) Quanto à abordagem legal.

Neste caso de tratamento dos herdeiros deve-se considerar o art. 1.603 do Código Civil brasileiro, que estabelece a ordem de preferência dos herdeiros quanto ao espólio do proprietário da empresa familiar, a saber:

- Descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- Ascendentes: pais, avós e bisavós;
- Colaterais: irmãos e primos; e
- Governo: município, distrito federal e união.

d) Quanto aos agregados.

Eles podem também se tornar herdeiros, tais como os cônjuges dos herdeiros, dependendo do regime de casamento. Em alguns casos, essa situação pode, inclusive, prejudicar o processo sucessório.

Embora a questão de sucessão nas empresas não tenha uma verdade única, ou seja, cada caso é um caso, o que significa que parte das vezes, a sucessão familiar provoca alguns problemas sérios e a sucessão profissional proporciona vários resultados interessantes.

A questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações:

- A profissionalização, na qual executivos profissionais passam a ocupar cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração; e
- A gestão da empresa familiar pelos membros da família. Neste caso o mais importante é debater a questão da interação da empresa familiar com a família, e vice-versa.

Nessa última situação, o principal problema é o da interação de duas instituições com abordagens bem diferentes. De um lado, há a instituição negócio, que corresponde à empresa familiar e, de outro lado, a instituição social, que corresponde à família.

### 2.5.3 Vantagens da Sucessão Familiar

Algumas das principais vantagens da sucessão familiar, para as quais os executivos devem estar atentos são:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa.

Naturalmente, esta só é uma vantagem se o executivo herdeiro for uma pessoa competente. Na realidade essa dupla abordagem serve para todos os itens considerados, pois sempre existem os dois lados da moeda (o da vantagem e o da desvantagem). O importante é definir qual será a abordagem a ser proporcionada ao item considerado. E optou-se por considerar, para cada item apresentado, a abordagem de maior impacto (por sua vantagem ou desvantagem).

Quando se considera o aspecto da continuidade do comando familiar e o executivo não tem um herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa holding, na qual os herdeiros podem ficar sem atrapalhar muito o dia-a-dia da empresa e, preferencialmente, também seu futuro.

- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações.

Essa situação ocorre, principalmente, nos casos de adequada interação entre os membros da família. Como o centro das decisões pode estar identificado de forma melhor pela posição hierárquica do patriarca da família, fica mais fácil o trabalho de profissionais criativos, ambiciosos e empreendedores.

- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.

Esse interesse societário, aliado a um pouco de responsabilidade, de inteligência e de discernimento, pode ser a sustentação para que um herdeiro se torne um executivo razoável e, mais tarde, até um executivo adequado. E ainda, quem sabe, um executivo estrategista e empreendedor.

O problema que ocorre neste caso dá-se em situações nas quais a empresa familiar não pode separar essa evolução de qualidade administrativa do executivo herdeiro. De qualquer forma tem-se observado que o interesse societário tem provocado, em significativa parte das vezes, situação de adequado interesse do herdeiro por sua empresa.

d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso.

Esse treinamento pode ser mais extenso, pois o executivo herdeiro tem a oportunidade de ser treinado, desde sua juventude, dentro de uma específica filosofia de administração. E o treinamento pode ser mais intenso porque a vida pessoal e profissional do executivo herdeiro pode ser fortemente debatida pela mesma pessoa (pai, tio, etc.). Como o hábito faz o monge, é bem provável que, ao fim de um longo período de tempo com intenso treinamento, o herdeiro se ajuste à realidade da referida empresa. Mas tomando cuidado, pois a realidade da empresa familiar pode não ser a mais adequada e, portanto, deverá ser alterada pelo executivo herdeiro. Esse treinamento pode ser mais horizontalizado, com o executivo sucessor rodando as diversas áreas e atividades da empresa familiar.

Em alguns casos, esse treinamento intenso pode ser realizado em outras empresas, nas quais o executivo herdeiro atue como simples empregado. Essa situação de apresentar outras realidades aos executivos herdeiros pode ser bem interessante, principalmente nas questões do entendimento de uma situação de subordinação hierárquica e da responsabilidade por resultados.

e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.

O executivo catalisador do processo sucessório deve ter um conhecimento bem profundo sobre o executivo sucessor, pois este pode ser seu filho, sobrinho, neto ou outro tipo de parente. Ou seja, se o executivo errar, pode-se dizer que ocorreu um erro consciente, o que pode ser jocoso, mas de elevado impacto negativo sobre os resultados e efetivamente da empresa.

f) Ter otimizados sistemas de remuneração.

Isto porque o executivo sucessor pode querer uma remuneração por resultados, que é uma evolução natural, inclusive com os atuais planos de

remuneração por resultados, com base na participação dos lucros das empresas. Significativa parte dos executivos empregados das empresas tem dificuldade de se enquadrar nessa nova realidade, o que não ocorre com a maioria dos executivos herdeiros.

- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor.

Essa é uma realidade que normalmente se perde ao longo do tempo, mas que tem elevada importância quando do início do processo sucessório. O importante é saber usar muito bem esse período de maior domínio sobre a situação da empresa, bem como sobre o executivo herdeiro.

- h) Ter maior espírito de família.

Essa situação pode apresentar, em significativa parte das vezes, resultados importantes para a empresa familiar. É interessante lembrar que existem determinados ramos de negócios em que as empresas familiares têm apresentado sucesso ao longo das gerações, tais como de vinhos, perfumes, moda, relógios, etc..

Essa constatação leva ao questionamento de que se o sucesso de uma linha de negócios e produtos de uma empresa familiar tem algum nível de ligação com o estilo de vida da família proprietária do negócio.

#### 2.5.4 Desvantagens da Sucessão Familiar

Algumas das principais desvantagens da sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem ser precavidos, são:

- a) Ocorrer disputa de poder entre membros da família.

Quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de drásticas brigas e disputas familiares.

A questão do processo sucessório nas empresas familiares aparece, em significativa parte das vezes, como a mais problemática, pelo simples fato de que envolve disputa dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios da empresa.

Uma idéia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos anos e de forma intensa, em várias atividades alocadas nos níveis hierárquicos mais inferiores da empresa. Essa situação também proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento

da empresa mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo sucessório em momentos futuros.

Em grande parte das vezes, a entrada do executivo herdeiro de forma direta nos níveis mais elevados da empresa não tem proporcionado resultados adequados.

Para minimizar ainda mais os problemas inerentes às disputas, é interessante fazer com que esse processo de treinamento do escolhido seja aceito pelos outros envolvidos. Se for possível consolidar a aceitação do sucessor escolhido, será eliminada uma das principais desvantagens da sucessão familiar, que é inerente às disputas de poder entre membros da família.

Outra forma é o herdeiro trabalhar, durante um período de tempo, fora da empresa familiar, em que ele poderá mostrar se tem ou não qualidades para ganhar seu próprio espaço profissional.

b) Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor.

Essa é a chamada dificuldade lamentável, pois o executivo fica em uma encruzilhada na qual deve decidir entre continuar verificando que seu sucessor causa problemas para a empresa ou provocar um conflito familiar. De qualquer forma, se o referido executivo realmente estiver pensando na empresa, ele não terá nenhuma dúvida a esse respeito.

Não se pode esquecer que um adequado processo seletivo, como elevado sendo crítico do executivo parente, quando de sua admissão, pode evitar esse problema da demissão, que é bem mais forte e problemático para a família do que simplesmente evitar a entrada de um sucessor na empresa familiar.

c) Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Outra questão é a dos papéis dos diferentes personagens:

- O pai deve desempenhar o papel de pai ou de diretor da empresa familiar? Como separar as duas situações?
- O filho deve desempenhar o papel de filho ou de executivo da empresa familiar? Como separar as duas situações?

E mais do que isso: Como separar o ambiente familiar vivido na residência comum do ambiente profissional vivido na empresa familiar?

Algumas pessoas da família ficam com dupla jornada de trabalho: o trabalho profissional na empresa familiar e o trabalho doméstico na residência da família, e isto pode ser um forte complicômetro das relações pessoais na empresa familiar.



### 2.5.5 Sucessão Profissional

Quando se aborda a sucessão profissional, pode-se considerar algumas situações, a saber:

- Empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados; e
- Empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

Para a sucessão profissional, podem ser consideradas as questões apresentadas a seguir:

### 2.5.6 Vantagens da Sucessão Profissional

As principais vantagens da sucessão profissional, para as quais o executivo deve estar atento, são:

- a) Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado.

Essa é uma grande vantagem para a empresa, inclusive porque atualmente existem várias empresas de contratação de executivos (head – hunter), que oferecem serviços de elevada qualidade nesse segmento. Portanto, o banco de dados para recrutamento é bastante amplo. E o processo de seleção tem algumas vantagens interessantes, inclusive a de proporcionar condições de aprimorar o perfil do executivo a ser contratado.

O executivo catalisador do processo sucessório deve ter efetiva atuação no recrutamento e, principalmente, na seleção do executivo sucessor para não comprar gato por lebre. Ou seja, a qualidade do processo de recrutamento e seleção depende da qualidade da definição do perfil do executivo desejado.

No processo de profissionalização da empresa familiar, deve-se lembrar que o workaholic já não tem tanto prestígio na hora da contratação, pois essa situação pode ser encarada como mau planejamento de tempo.

O que as empresas familiares devem procurar são executivos disponíveis a tornar-se, em momentos específicos, um perfeito workaholic, ou seja, quando for solicitado, precisa trabalhar com elevado ritmo.

- b) Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional.

Um executivo profissional pode trazer experiência acumulada em outras empresas e um nível de conhecimento bastante interessante para a empresa familiar.

Normalmente, executivos recém-contratados apresentam vigor aguçado e dão uma sacudida na empresa que é, na maior parte das vezes, bastante benéfica. Eles podem atuar como advogados do diabo quanto aos objetivos, estratégias e políticas de empresa. E esses amplos debates podem ampliar, inclusive, o sendo crítico e o nível de criatividade dos outros executivos da empresa familiar.

c) Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes.

Além da experiência e do conhecimento, vale a pena identificar os novos estilos e filosofias de administração que o executivo pode trazer para a empresa de forma que esta os absorva de maneira otimizada e alavanque seus resultados.

Esse é um aspecto que, a princípio, parece uma simples sutileza, mas pode provocar, de forma proativa e interativa, os vários executivos da empresa familiar.

d) Ter maior flexibilidade para alterações de executivos.

Os executivos profissionais são relativamente fáceis de ser substituídos, pois o enfoque pode ser exclusivamente profissional, abstraindo-se com maior facilidade de aspectos emocionais. E essa flexibilidade pode ser crucial para a empresa familiar mudar, de forma ágil e adequada, seus rumos.

#### 2.5.7 Desvantagens da Sucessão Profissional

As principais desvantagens da sucessão profissional, para as quais os executivos devem consolidar precauções, são:

a) Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que foge da maneira de ser da empresa familiar.

Vale a pena expor, neste caso, o outro lado da moeda de uma vantagem anteriormente apresentada, pois é um dos principais problemas observados na contratação de executivos profissionais.

A principal maneira de evitar esse problema é a efetiva participação do executivo catalisador do processo sucessório em todos os momentos do planejamento sucessório, do recrutamento e da seleção, bem como do posterior treinamento do executivo profissional sucessor.

b) Maior possibilidade de perder o executivo.

O executivo profissional, como tal, apresenta elevada possibilidade de pedir demissão pelas novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho.

Existem algumas formas de reduzir essa possibilidade de ocorrência (planos motivacionais, benefícios, salários, responsabilidade, status, etc.), bem como de amenizar as conseqüências das ocorrências (pela prévia determinação e desenvolvimento do regra três do executivo considerado, diluição de atividades entre outras áreas, etc.). Entretanto, nada disso pode eliminar a possibilidade da perda do executivo considerado.

#### 2.5.8 Planejamento do Processo Sucessório nas Empresas Familiares

Talvez esse seja o aspecto mais importante para o adequado processo sucessório. Todas as vezes que o executivo consolida otimizado planejamento do processo sucessório familiar ou profissional, os resultados são bastante interessantes. Sem querer afirmar que esse é um processo altamente sistematizado, existe algumas fases a serem consideradas, a saber:

Fase 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados.

A identificação dos resultados deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado. Embora essa afirmação possa parecer óbvia, não é o que se tem encontrado em vários processos sucessórios consolidados pelas empresas familiares.

Uma idéia é que essa identificação dos resultados esperados esteja perfeitamente interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, incluindo o delineamento de uma rede escalar de objetivos, considerando os objetivos da empresa familiar e de cada uma de suas unidades organizacionais.

Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional.

Nesse momento, devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados, conforme estabelecidos na Fase 1. E uma sugestão interessante é que o executivo que está deixando o cargo se abstenha de colocar seu perfil básico, pois pode atrapalhar todo o processo por uma das suas razões:

- Será que o perfil do atual ocupante do cargo é realmente o ideal para a empresa familiar? (se não for, é muito tarde para efetuar a brilhante descoberta); e
- Será que é válido o executivo sucessor ter exatamente o mesmo perfil do atual executivo? (talvez uma alteração do perfil do executivo provoque uma balançada interessante na empresa).

Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo e também com algumas questões básicas de gestão.

Sem a preocupação de listar todas as forças que podem impulsionar a empresa familiar, podem-se considerar algumas, tais como:

- Criatividade e inovação;
- Vantagem tecnológica;
- Processos bem sintonizados e geração otimizada de valor;
- Obsessão com a qualidade;
- Cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado; e
- Trabalho com equipes multidisciplinares.

Algumas questões proprietárias para as quais os executivos das empresas familiares devem estar atentos são:

- Controle sistemático do nível dos custos dos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
- Ganho por meio de economia de escala;
- Seletividade e nicho de mercado;
- Diferenciação nos produtos e serviços oferecidos; e
- Melhoria geral e constante do nível de flexibilidade da empresa.

Fase 3 – Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor.

Essa é a fase do fechamento do processo de sucessão, tendo em vista que a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se essa base for bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem-sucedido e, inclusive, proporcionar uma alavancagem dos resultados da empresa familiar.

#### Fase 4 – Escolha do executivo sucessor.

Essa escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. O nível de negociação entre as partes deve ser bem aguçado, bem como a fraqueza e a honestidade deve sustentar todo o processo de debate, análise final e escolha do executivo sucessor.

#### Fase 5 – Implementação e avaliação da sucessão.

Essa é a fase de consolidação do processo sucessório. E, sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço, de atenção, bem como de jogo de cintura nessa fase, para que sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados.

#### 2.5.9 Dicas para a Otimizada Passagem de Bastão

Neste momento, torna-se válida a apresentação, para posterior análise pelo executivo que está se preocupando com o processo sucessório na sua empresa, de algumas orientações que podem facilitar e otimizar a passagem de bastão para seus sucessores (familiares ou profissionais).

#### 2.5.10 Dicas para o Momento Anterior à Passagem do Bastão

Algumas das orientações que o executivo pode considerar neste momento são:

##### a) Planejar muito bem o processo sucessório.

É muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica específica neste aspecto do planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes.

A empresa familiar deve aprimorar seu modelo de gestão para facilitar o planejamento de sucessão.

Entre essas mudanças quanto às questões sucessórias, podem-se citar:

- De um evento anual para um processo contínuo, por meio de reuniões mais freqüentes, incorporação de objetivos de sucessão na avaliação de desempenho, etc.;
- De uma estratégia de substituição de curto prazo para uma estratégia de desenvolvimento e sustentação de longo prazo;
- De uma ênfase em “quem temos” para uma ênfase em “o que precisamos”, principalmente na questão de talentos profissionais;
- Do bloqueio de cargos a uma rotatividade apropriada dos cargos-chaves;
- De uma força de referência insuficiente para um conjunto de talentos disponíveis; e
- De uma avaliação subjetiva para uma ênfase em resultados e mensurações tangíveis, a qual pode considerar a porcentagem de cargos-chaves preenchidos externamente, a porcentagem de planos de ação implementados e o grau em que o processo contribui positivamente para os resultados da empresa familiar.

b) Iniciar o processo sucessório o mais cedo possível.

O que se pretende afirmar é que o executivo deve iniciar o planejamento do processo sucessório assim que sentir as primeiras necessidades. Muitos proprietários e executivos de empresas familiares procuram deixar para depois o planejamento e, pior ainda, a própria operacionalização do processo sucessório, as conseqüências para a empresa são bastante danosas, principalmente quanto aos aspectos motivacionais e de resultados (lucratividade, participação de mercado, etc.).

c) Ter amplo debate sobre o assunto.

Nesse caso, o executivo deve considerar uma pessoa não envolvida no processo sucessório que sirva de paredão e de advogado do diabo para o debate. Esse elemento pode ser um consultor, um advogado ou um amigo do executivo. A única premissa é que o referido convidado tenha mente aberta e pensamento estratégico, caso contrário, esse debate só servirá para piorar a situação e consolidar novos e inesperados problemas para o executivo e para a empresa familiar.

d) Ter visão de curto, médio e longo prazo.

No processo sucessório o executivo catalisador deve ter visão de curto, médio e longo prazo, pois, caso contrário, pode colocar um sucessor que seja operacional demais ou de menos (curto prazo) ou estratégico demais ou de menos (longo prazo). É justamente esse equilíbrio entre os aspectos de curto, médio e longo prazo umas das características do executivo eficiente, eficaz e efetivo.

e) Ter regra três para o sucessor.

Embora o executivo catalisador do processo sucessório invista muito bem em seu sucessor escolhido, é válido ter uma regra três para seu sucessor, por algumas razões:

- O sucessor não deve se sentir único (um agradável clima competitivo é altamente interessante); e
- O sucessor escolhido pode ser um fracasso total quando assumir o novo cargo / função de maneira efetiva (embora não se devam esperar maiores resultados a curtíssimo prazo).

f) Estabelecer os objetivos da sucessão.

Os objetivos correspondem aos alvos ou situações que o executivo pretende alcançar com o processo sucessório. Esses objetivos devem ser muito bem delineados e negociados com o executivo sucessor, caso contrário, os mal-entendidos poderão deteriorar todos os processos. Também podem ser decompostos em metas intermediárias, que facilitem o desenvolvimento e a implementação do processo sucessório.

g) Estabelecer as estratégias do processo sucessório.

De nada adianta o executivo catalisador estabelecer os objetivos do processo sucessório se não delinear as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como os objetivos são alcançados. Torna-se válido o executivo catalisador do processo delinear algumas estratégias alternativas, tendo em vista algumas dificuldades que podem surgir ao longo do processo sucessório.

h) Estabelecer as políticas do processo sucessório.

As políticas correspondem aos parâmetros auxiliares para o processo sucessório dos executivos. Portanto, servem para estabelecer os muros dentro dos quais os processos decisórios vão desenvolver-se.

Um adequado conjunto de políticas pode facilitar a consolidação do processo sucessório dentro de uma filosofia de administração previamente estabelecida.

- i) Consolidar o processo sucessório em um projeto.

O projeto corresponde a um trabalho com datas de início e término, resultado final previamente estabelecido com recursos alocados e administrados e um coordenador responsável por seu desenvolvimento e implementação. Naturalmente, é válido que o coordenador responsável seja o próprio executivo que está passando o bastão para o sucessor.

- j) Debate o estilo de administração.

Qual deve ser o estilo de administração que o sucessor deverá consolidar na empresa? É o estilo do atual executivo que está no comando? Ou será outro estilo? Quais as vantagens e desvantagens de cada um dos estilos para a empresa?

Muitos executivos não têm autocrítica e consideram, sem mais, seu estilo de administração o melhor do mundo. Pode até ser o melhor estilo, mas somente será possível saber se realmente o é ocorrendo amplo debate a esse respeito (de forma introspectiva e extrospectiva).

- k) Estabelecer critérios e parâmetros de avaliação.

O executivo deve estabelecer todos os critérios e parâmetros complementares para que o processo sucessório se desenvolva de maneira adequada. É bastante válido que esses critérios e parâmetros sejam amplamente debatidos e incorporados pelo executivo sucessor.

- l) Planejar a distribuição da herança.

O empresário deve lembrar-se de que, como toda e qualquer pessoa, a única certeza de vida é que um dia vai morrer. Portanto, deve planejar e muito bem o processo de distribuição da herança, inclusive a inerente à empresa familiar (quotas, ações, gestão), aos seus herdeiros, que podem ser esposa, filhos e outros envolvidos. O ideal é que seja feita uma doação em vida. No caso de cotas ou participação societária, esse processo de doação pelo empresário fica facilitado na questão da tributação. Todavia, o empresário deve conservar o direito de usufruto, para preservar o correspondente direito de voto e de administração da empresa familiar, bem como recebendo os resultados do negócio.

Na realidade, existem várias hipóteses e questões no processo de distribuição da herança, vale lembrar que este é um ponto muito importante para o futuro da empresa familiar e que, apesar de evidente, nem sempre é lembrado pelo empresário. Portanto, são apresentados a seguir os principais instrumentos administrativos a ser considerados nesse processo.



Quando o proprietário está cuidando do processo sucessório em sua empresa, pode considerar, de forma isolada ou conjunta, quatro instrumentos administrativos que podem auxiliá-lo nesse processo, na maior parte das vezes, extremamente desgastante.

São eles:

- O planejamento sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparo, paulatinamente, para o poder. Pode haver também a alocação dos herdeiros em um conselho de administração, ou de família, com a finalidade de profissionalizar a empresa, sem colocar em risco o futuro da empresa familiar. Verifica-se que esse instrumento deve ocorrer em qualquer situação da empresa familiar;
- *Holding* é uma solução jurídica e tributária, na qual a propriedade do patrimônio é transferida com a finalidade de congregar ações e cotas, proporcionando aos herdeiros os necessários dividendos do negócio. Nesse caso, os conflitos não desaparecem e, muitas vezes, a *holding* não apresenta condições de resolvê-los;
- Testamento é uma solução a ser utilizada quando se deseja dividir o patrimônio da empresa familiar de forma diferente da prevista em lei. Como consequência, pode provocar conflitos entre herdeiros, eternos descontentes com as novas regras impostas, e pode causar mais disputas do que minimizá-las. Portanto, tal procedimento só deve ser adotado quando não houver saída mais estruturada e adequada; e
- Doação é uma solução que assegura aos herdeiros o poder acionário da empresa familiar e, portanto, o poder de decidir sobre as estratégias da empresa. Geralmente, a doação ocorre na tentativa de privilegiar um dos herdeiros, o que também pode gerar conflitos, uma vez que, muitas vezes, o escolhido não é a melhor opção para conduzir os negócios, se não houver a preparação adequada. Por outro lado, existem casos de os proprietários da empresa familiar facilitarem a transferência de ações e quotas da empresa para executivos profissionais, tendo em vista consolidar uma situação de melhor processo de perpetuação da empresa.

#### 2.5.11 Dicas para o Momento da Passagem do Bastão

Algumas das sugestões que o executivo pode considerar neste momento são:

a) Estar junto no processo decisório.

Muitos executivos ficam assistindo de cima do muro ao desenvolvimento do processo sucessório, simplesmente para verificar no que vai dar. Essa é uma das piores situações que podem ocorrer em uma empresa familiar.

Cada empresa tem o processo sucessório que merece. E, seguramente, o executivo que deixar o cargo / função e não acompanhar seu processo sucessório provoca uma série de problemas desagradáveis para seu sucessor e para a empresa familiar.

b) Não deixar a peteca cair.

Em um processo sucessório ocorre, o que é perfeitamente normal várias oscilações de qualidade do postulante ao cargo / função. O executivo catalisador do processo sucessório, com uma postura interativa, conciliadora e negociadora, proporciona sustentação para que essas oscilações não coloquem seu sucessor na geladeira.

Naturalmente, está-se considerando que os problemas de qualidade provocados por seu sucessor não sejam inerentes a uma inadequada gestão administrativa. Porque, se o forem, o melhor é o executivo catalisador do processo de sucessão convocar a regra três de seu sucessor.

c) Ser crítico e observador.

O executivo catalisador do processo sucessório deve ter aguçada ação observatória sobre o executivo sucessor e seu ambiente, bem como elevado nível de crítica e autocrítica.

Pode-se considerar que, na maior parte das vezes, a qualidade e veracidade do senso de autocrítica têm maior impacto sobre os resultados do processo sucessório. Isto porque os executivos geradores de otimizados processos sucessórios são os que efetivamente se autoconhecem de maneira efetiva.

d) Ser negociador.

Nesse ponto, é importante evidenciar que o executivo deve considerar todas as abordagens quando estiver negociando sua sucessão no cargo / função considerada.

e) Ter clareza e objetividade no diálogo.

De nada adianta o executivo pretender ter um bom sucessor, planejar o processo sucessório adequadamente e consolidar vários outros aspectos, se não

tiver clareza e objetividade no diálogo perante os vários envolvidos e, principalmente, o executivo sucessor.

f) Considerar a cultura organizacional.

A cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial. E como a cultura organizacional não é algo que se altera com facilidade (se ocorrer, será com elevada dificuldade), o executivo catalisador do processo sucessório deve considerar, de forma interativa, essa realidade da empresa. Esse procedimento fará com que o executivo não fique dando murro em ponta de faca.

g) Verificar as interações com outras áreas e unidades organizacionais.

Essas interações devem ser consideradas em todos os sentidos da empresa (vertical, horizontal e diagonal). Esse procedimento interativo propiciará o desenvolvimento e a consolidação de um clima empresarial que vão facilitar todo o processo sucessório, pois sua abrangência e seu entendimento serão os mais amplos possíveis. Aqui o lema é: “Consiga o maior número de cúmplices a seu processo sucessório”.

h) Ter avaliação em tempo real.

Embora o executivo catalisador do processo sucessório estabeleça os critérios e parâmetros, bem como os momentos de avaliação do referido processo, é bastante interessante que esse acompanhamento seja efetuado em tempo real, ou seja, as respostas e as decisões do executivo devem ser simultâneas à ocorrência dos problemas ou às alterações de rumo no processo decisório. Talvez esse aspecto seja um dos mais importantes para a elevada qualidade do resultado do processo decisório.

i) Não esperar grandes resultados a curto prazo.

O problema é evitar esse grande erro que muitas vezes ocorre por simples miopia do executivo catalisador do processo sucessório.

Deve-se entender que o mais importante em um processo sucessório são, salvo raras exceções, os resultados a médio e longo prazo. E, principalmente, que esses resultados tenham sustentação administrativa pelo executivo sucessor.

Os principais resultados a curto prazo devem estar relacionados à efetiva consolidação da filosofia de administração pelo executivo sucessor.

j) Administrar conflitos.

O conflito entre os familiares sócios de uma empresa sempre existirá, pois pode ser considerado como parte integrante desse processo. O importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais e, mais ainda, que exista alguém que consiga administrá-los. Essa pessoa deve ser estranha dos familiares, para que possa se tiver condições e capacidade para tal, agir de maneira imparcial e contribuir direta e rapidamente para a redução das áreas de conflito.

O processo sucessório, quando mal administrado, pode resultar em graves consequências:

- Membros qualificados da família desligam-se dos negócios por nunca terem tido a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;
- Filhos e empregados mal preparados para o papel de liderança;
- Proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
- Proprietário que não deseja abrir mão do controle; e
- Família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

Em um processo sucessório, podem ocorrer três conflitos de interesses que agitam o raciocínio lógico do proprietário que está administrando esse processo de passagem de bastão, a saber:

- Conflito de interesses provocado pela dúvida do proprietário em passar o bastão;
- Conflito de interesses provocado pelo processo e pela decisão de escolha do sucessor; e
- Conflito de interesses provocado por disputas pelo poder entre os sucessores.

k) Saber distinguir diferentes papéis.

É necessário saber distinguir os diferentes papéis que o proprietário da empresa familiar desempenha: o de executivo da empresa familiar e o de pai, tio ou avô de um jovem profissional que está iniciando o trabalho na empresa familiar.

A dificuldade de desempenhar diferentes papéis na família e na empresa, principalmente por parte do principal executivo da empresa familiar. Isto porque esse executivo tem dificuldade de tratar novos membros da família que assumem cargos

na empresa como novos colegas de trabalho, e os trata como filhos, sobrinhos ou netos imaturos e sem qualquer experiência.

Essa situação provoca outras, inclusive a posterior falta de autoridade desses jovens herdeiros, quando seus pais e avôs se retiram do negócio, gerando sérios problemas no processo administrativo da empresa familiar.

#### 2.5.12 Dicas para Depois da Passagem do Bastão

Algumas orientações que proprietário ou executivo da empresa familiar pode considerar nesse momento são:

a) Afastar-se do antigo cargo e função.

Não perturbar. Esse deve ser o lema do executivo depois da efetiva implementação do processo sucessório. O executivo catalisador do processo sucessório deve saber definir, e muito bem, os seguintes momentos:

- O momento de iniciar o planejamento do processo sucessório;
- O momento de dividir o bastão (que corresponde ao estar junto no processo sucessório); e
- O momento de passar o bastão (que corresponde ao não perturbar o executivo sucessor).

Essa postura soberana do proprietário ou executivo da empresa familiar em muito vai contribuir para a elevada qualidade dos resultados do processo sucessório.

b) Ter processo de avaliação interessante.

Essa avaliação está relacionada aos critérios e parâmetros anteriormente estabelecidos, tendo em vista os objetivos, estratégias e políticas que foram determinados no planejamento do processo sucessório. Deve-se adequar à realidade da empresa familiar e as características das partes envolvidas (executivo catalisador que deixa cargo / função e executivo sucessor). Portanto, essa avaliação envolve muito pensar e repensar, criatividade e negociação para otimizar uma situação que consolide uma continuidade do negócio com uma nova filosofia de administração na empresa.

c) Ter alternativa no bolso do colete.

Se nenhuma das dicas anteriormente apresentadas surtir o efeito esperado, o executivo catalisador do processo sucessório pode considerar uma das hipóteses a seguir:

- Vender o controle acionário total ou parcial para terceiros.

Essa venda deve ser feita antes de ocorrer a total ruptura entre os sócios da empresa, o que inviabilizaria o negócio ou, pelo menos, proporcionaria uma situação mais favorável para quem está comprando, pois este poderia adquirir uma galinha morta resultante da briga entre os sócios proprietários da empresa familiar.

- Dividir a empresa em partes e distribuí-las entre os sócios.

Nesse caso, cada membro da família ou sócio da empresa familiar fica com uma parte da empresa e tem a oportunidade de administrar seu negócio de acordo com sua competência. Normalmente, os resultados dessa cisão são altamente problemáticos para a empresa anteriormente existente.

- d) Direcionar a compra da empresa por uma das partes da família.

Nesse caso, a empresa mantém-se na forma original, mas uma parte dos familiares sócios da empresa direciona-se para trabalhar em outros negócios como resultados da venda de suas participações na empresa familiar de origem.

Essas são algumas dicas ou sugestões que o proprietário ou executivo pode considerar para otimizar o processo sucessório em sua empresa. Seu amplo debate e sua assimilação podem ser de elevada valia para os resultados da empresa familiar a curto e, principalmente, a médio e longo prazo.

### **3. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **3.1 Histórico**

A Mastercorp iniciou suas atividades no ano de 1991 quando o Sr. Juliano Cunha juntamente com o Sr. Maurício Silva decidiram criar, em sociedade, uma empresa brasileira e de controle privado localizada em Curitiba no bairro Rebouças, onde seu principal objetivo era de atender o mercado de fax que não dispunha de empresas especializadas para vendas e assistência técnica.

No ano seguinte, em 1992, a empresa passa pela sua primeira alteração contratual, pois o sócio Sr. Mauricio Silva se retira da sociedade passando toda sua participação para o Sr. Juliano Cunha que segue dirigindo a Mastercorp no mercado.

Nos próximos anos, em 1993 e 1994, é consolidada a atuação da empresa no mercado e a Mastercorp lidera as vendas e serviços na região de Curitiba, além de iniciar diversas parcerias com fabricantes nacionais e internacionais.

Em 1995 foi o grande ano da empresa, pois é lançado o primeiro Fax TTR no mercado brasileiro e a Mastercorp torna-se a maior empresa regional de vendas de fax do Brasil.

Mas o sucesso da empresa não para, em 1996 a Mastercorp é pioneira no Brasil e lança sua marca Multifax de TTR, além de iniciar a ampliação de mercado com a inauguração do escritório em Joinville – SC.

Para ampliar mais a sua estrutura, no ano de 1997 foi inaugurado os escritórios de Florianópolis e Blumenau – SC.

No ano de 1998 o projeto Multifax TTR cresce rapidamente e a empresa inicia vendas para todo Brasil.

Devido ao grande crescimento da empresa, em 1999 foi fundada a indústria Mastercorp em Curitiba no bairro CIC, com o objetivo de fabricar TTR e consolidar vendas para todo Brasil. Neste mesmo ano os escritórios localizados em Santa Catarina são fechados, visto a nova realidade mercadológica da empresa, não mais regional e sim nacional.

A Mastercorp lança mais uma linha no ano de 2000, o Profilm de TTR para “Código de Barras” e liderança no mercado de “Filmes para Fax” no Brasil com a marca Multifax, além de diversas parcerias com indústrias de TTR mundiais.

Nos anos de 2001 e 2002 a Mastercorp consolida sua presença no mercado brasileiro de TTR e as vendas crescem rapidamente, além de iniciar suas vendas de Fax e Telefonia para atacadistas, varejistas e outras empresas de eletrônicos (Makro, Wal Mart, Submarino, Americanas, etc.). Também foi inaugurada a “Nova Unidade II” também em Curitiba no bairro CIC com alta capacidade e tecnologia, integrando todo o processo de fabricação de TTR na mesma planta e estruturação da empresa para Mercado Nacional e Internacional.

No ano de 2003 foi iniciado o Projeto *Export* com vendas para América Latina e Estados Unidos. Ampliação das importações com lançamento de novas linhas de eletrônicos (Câmeras Digitais, DVD's, Áudio Automotivo, etc.).

Durante o ano de 2004 foi realizada a estruturação das quatro divisões da Mastercorp, que são: TTR para Fax, TTR para Código de Barras, Mastercorp Electronics e Mastercorp Export. E também foi o lançamento do *Projeto Runway*, que prevê fortes investimentos e ampliações até 2007.

Os últimos acontecimentos ocorreram nos anos de 2006 e 2007, quando houve a nova reestruturação na direção da área fabril com foco na qualidade do produto e também a locação de um novo barracão para desenvolvimento e ampliação de novos negócios.

Depois de toda esta trajetória, podemos resumir a Mastercorp como uma empresa de atuação na produção e comercialização de TTR (filmes termo-sensíveis), sendo a maior fabricante latino-americana do ramo. Atua também na produção e assistência técnica de eletro-eletrônicos de consumo como DVD Players, Rádios Portáteis, Home Theaters e brevemente TV's LCD, atendendo lojistas, revendedores e distribuidores. Os produtos da Mastercorp circulam em toda a América Latina, Estados Unidos, Canadá e diversos países da Europa e Ásia.

Para um melhor entendimento, o termo TTR mencionado no trabalho tem o significado de filmes termo-sensíveis ou filmes de impressão de transferência térmica.

Para a fabricação destes filmes a Mastercorp possui 100% de tecnologia própria em termo-transferência (TTR / Ribbons) e vem ampliando sua capacidade de produção, garantindo qualidade dos produtos e rentabilidade para seus parceiros, localizado nos mercados em que atua mundialmente. A previsão é expandir em mais de 30% suas operações em 2008, devido ao grande sucesso de sua linha em países



de grande consumo como U.S.A., México, Alemanha, Inglaterra, Espanha, França, Itália, China e outros.

Para os eletrônicos a Mastercorp desenvolveu uma linha de marca própria de áudio e vídeo. Esta nova marca veio com a proposta de oferecer produtos de alta qualidade e com design inovador.

A marca chamada Zetex que consta nos eletrônicos também apóia o esporte, sendo o patrocinador oficial do Coritiba Futebol Clube.

A Visão da empresa para 2020 é tornar-se referência nos segmentos em que atua, buscando romper paradigmas em seu modelo de comercialização e fabricação, sempre ressaltando a inovação, a qualidade e o custo benefício.

A Missão da Mastercorp é ser uma empresa ágil e inovadora nos setores em que atua, sendo referência como caso de sucesso, proporcionando aos seus clientes, produtos de alto valor agregado, contribuindo para a plena satisfação de seus colaboradores e da sociedade.

Seus principais valores são:

- Relações simples, éticas e igualitárias;
- Valorização dos talentos humanos;
- Permanente mutação;
- Valorização da marca;
- Transparência;
- Agilidade;
- Capacidade de romper paradigmas;
- Rentabilidade;
- Crescimento sustentável; e
- Crença no Brasil.

## **3.2 Produtos**

### **3.2.1 Eletro – Eletrônicos ZETEX**

Conforme mencionado anteriormente a ZETEX possui uma linha de áudio e vídeo. Produtos como aparelhos de DVD Players, Rádios Portáteis, Home Theaters e brevemente apresentará sua linha de TV's LCD.

Abaixo algumas fotos dos principais eletrônicos:

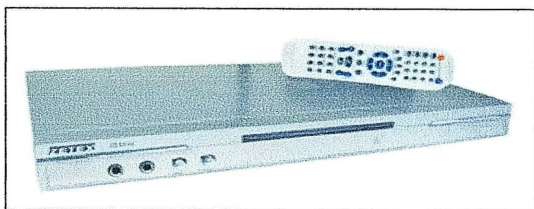


Figura 1 – Foto do aparelho de DVD



Figura 2 – Foto do aparelho de Rádio Portátil

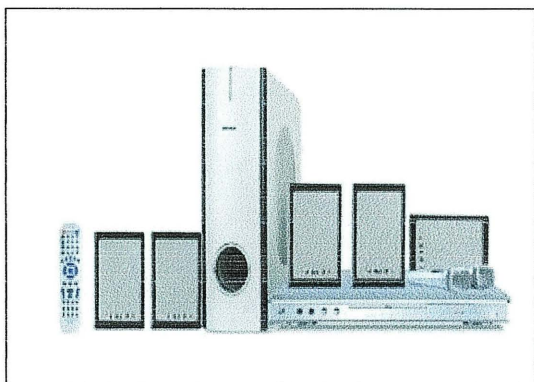


Figura 3 – Foto do aparelho de Home Theater

A proposta da linha é oferecer produtos diferenciados com excelente acabamento, design moderno e que proporcionem excelente qualidade de som e imagem.

Conforme mencionada anteriormente, a marca Zetex também apóia o esporte brasileiro. Ela está na camisa do Coritiba Futebol Clube, sendo patrocinador oficial desta que é uma das maiores equipes de futebol profissional do Brasil. A marca também apóia o futebol amador de Curitiba, patrocinando o União Capão Raso,

equipe que disputa a série especial. Através da mídia esportiva a Zetex pretende tornar-se conhecida do grande público brasileiro que acompanha e assiste futebol nos estádios ou pela televisão.



Figura 4 – Foto no estádio do C. F. C.

### 3.2.2 Filmes para Fax

Superando as exigências do mercado mundial de suprimentos para fax, a Mastercorp com suas linhas Premium MULTIFAX e Econômica FAXFILM é líder na América Latina e tem forte presença no mercado Norte-americano (USA) e Europeu.

Oferece a mais completa linha de suprimentos para todos os modelos e marcas de aparelhos de fax como: Panasonic, Sharp, Brother, Philips, Sagem e outros.

Todas as etapas do processo de produção passam por um rigoroso controle de qualidade, o que garante confiabilidade e segurança ao adquirir os produtos da marca Multifax e Faxfilm.



Figura 5 – Foto do produto FAXFILM

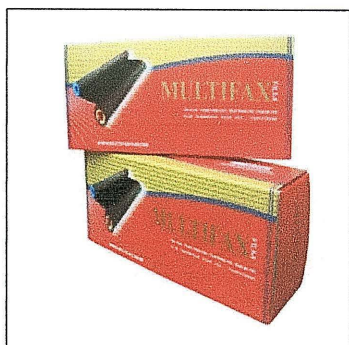


Figura 6 – Foto do produto MULIFAX

### 3.2.3 Barcode

A empresa fabrica ribbons em diversas formulações como cera, cera-resina e resina. Todos os ribbons oferecem ótima durabilidade e resistência, proporcionando impressões muito mais nítidas.

Segue abaixo algumas fotos:



Figura 7 – Foto do produto Ribbon com Cera



Figura 8 – Foto do produto Ribbon com Cera – Resina





Figura 9 – Foto do produto Ribbon com Resina

### 3.3 Estrutura

Atualmente a empresa conta com 135 funcionários e possui um parque industrial composto por três unidades, que somam mais de 10.000 m<sup>2</sup>.

#### 3.3.1 Unidade I

A unidade I esta localizada na rua Nossa Senhora da Cabeça n 1811 no bairro CIC em Curitiba. Esta unidade tem 3.500 metros de área, sendo 2.000 metros de área construída. Abaixo a foto desta unidade:



Figura 10 – Foto da frente da Unidade I

A Unidade I é totalmente dirigida pelo presidente da empresa, hoje ela é composta por 60 funcionários que realizam todo o trabalho administrativo, as áreas instaladas nesta unidade estão discriminadas abaixo:

- Comercial;
- Exportação;
- T. I.;
- Controladoria;
- Recursos Humanos;
- Marketing;
- Financeiro;
- Compras; e
- Assistência Técnica.

Segue abaixo o organograma desta unidade:

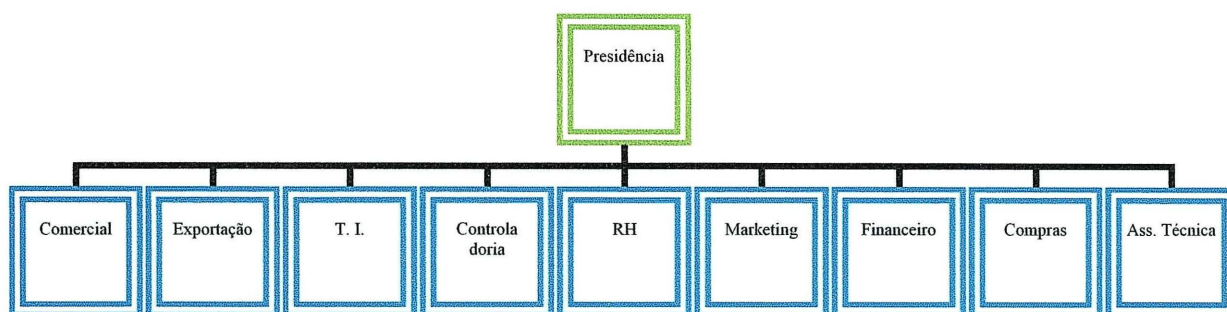


Figura 11 – Organograma da Unidade I

### 3.3.2 Unidade II

Na Unidade II está instalado o parque fabril, localizado na rua Dr. Mario Jorge nº 35 no bairro CIC em Curitiba, possui 5.000 m<sup>2</sup> área total com 3,400 m<sup>2</sup> de área construída. Abaixo a foto desta unidade:

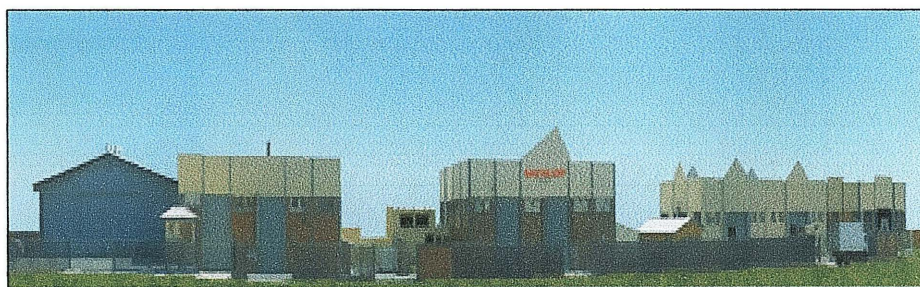


Figura 12 – Foto dos barracões da Unidade II

Nesta unidade são produzidos os ribbons para impressão de etiquetas de códigos de barras e os filmes para fax. Trabalham 65 funcionários, na sua maioria, operadores de máquinas e todos se reportam diretamente ao Gerente Industrial. A fábrica funciona 24 horas por dia, sendo necessário operar em 3 turnos. A planta industrial possui em torno de 5000 m<sup>2</sup> de área onde são produzidos mais de 250.000.000 de metros quadrados de TTR anualmente.

Abaixo o organograma da unidade II:

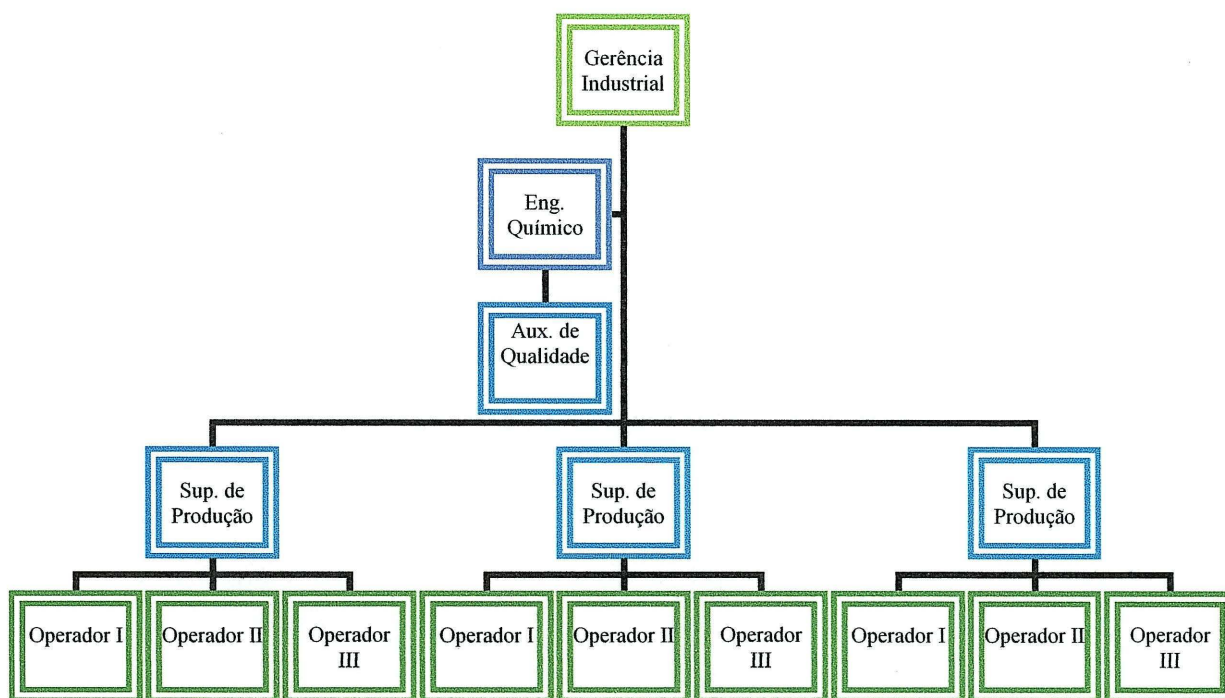


Figura 13 – Organograma da Unidade II

As áreas e seus processos de produção que compõem esta unidade são:

- Cera:

Este processo consiste no derretimento de alguns produtos químicos que servirá como principal componente para realização de TTR;

- Laminação:

A laminação é chamada de processo químico, ou seja, o produto que foi derretido no processo da cera será aplicado ao jumbo de poliéster, através de máquinas computadorizadas;



- Aplicação:

Neste processo é realizada a aplicação de uma camada de silicone para a proteção dos filmes. As máquinas utilizadas também possuem comando computadorizado.

- Corte:

As máquinas utilizadas na área de corte possuem lâminas onde os operadores devem regular a máquina ao tamanho exato do filme para fax ou ribbon..

- Montagem:

Operação com diversos processos manuais. Tem por objetivo finalizar o produto e enviar para embalagem.

Para este processo também são utilizados lâminas, portanto os riscos são: cortes com lâminas e riscos ergonômicos.

- Embalagem:

Após produto finalizado, o processo de embalagem inicia na máquina embaladora e na seqüência às caixas e re-embalagem. Depois é enviado para estoque.

### 3.3.3 Unidade III

A Unidade III também esta localizada no bairro CIC de Curitiba. Abaixo a foto desta unidade:



Figura 14 – Foto do barracão da Unidade III



Neta unidade é feita a Logística, com grande capacidade de movimentação de mercadorias e totalmente automatizada. Desta unidade os produtos são enviados para todo o Brasil e exportados para mais de 30 países, onde a Mastercorp está presente.

Toda essa estrutura permite à empresa oferecer o melhor produto, com qualidade, confiabilidade e uma excelente operação logística.

Esta unidade é composta por 10 funcionários e todos se reportam para o Supervisor de Logística. As áreas estão discriminadas abaixo:

- Estoque: onde os operadores são responsáveis por toda conferência e controle de produtos;
- Administrativa: o assistente de logística que realiza a emissão de notas fiscais dos produtos e recebe os pedidos para entrega e exportação;
- Logística Externa: composta pelos motoristas que realizam todo o trabalho externo da empresa.

Em seguida o organograma desta unidade:

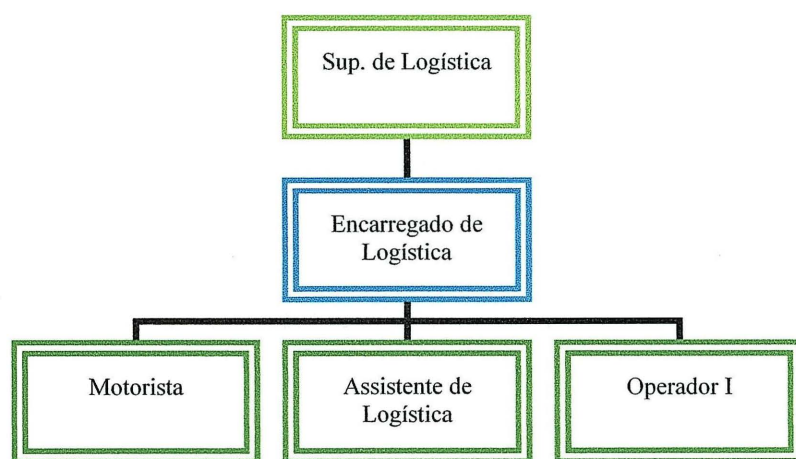


Figura 15 – Organograma da Unidade III

Conforme mencionado anteriormente a Mastercorp é composta por 135 funcionários, divididos em suas três unidades, a quantidade de funcionários por área podemos visualizar melhor nos quadros abaixo:

Quadro 1 – Composição de funcionários da Unidade I

TOTAL	ÁREA
01	Presidência
04	Controladoria
04	Compras
04	T. I.
04	RH
04	Marketing
05	Exportação
06	Financeiro
10	Assistência Técnica
18	Comercial
<b>60</b>	

Fonte: Dados fornecidos pela Mastercorp / 2008

Quadro 2 – Composição de funcionários da Unidade II

TOTAL	ÁREA
01	Gerencia Industrial
01	Engenharia
02	Qualidade
03	Supervisão de Produção
03	Tinta
10	Tratamento de Filme
10	Aplicação
17	Montagem e Embalagem
18	Corte
<b>65</b>	

Fonte: Dados fornecidos pela Mastercorp / 2008

Quadro 3 – Composição de funcionários da Unidade III

TOTAL	ÁREA
01	Supervisão de Logística
02	Administrativa
03	Logística Externa
04	Estoque
<b>10</b>	

Fonte: Dados fornecidos pela Mastercorp / 2008

Em relação ao nível de escolaridade dos funcionários podemos afirmar que os que estão na unidade I são os mais qualificados, pois na sua maioria possuem o curso Superior completo, alguns funcionários possuem cursos Profissionalizantes e os demais possuem o Ensino Médio completo.

Já os funcionários na unidade II, por se tratar de área operacional, o nível de escolaridade é mais baixo. Ao contrário da unidade I a minoria possui o curso

Superior, porém grande parte tem o Ensino Médio completo e o restante possui o Ensino Médio incompleto.

Na unidade III, com exceção do Supervisor de Logística, todos têm o Ensino Médio completo.

Os quadros abaixo demonstram as quantidades corretas:

Quadro 4 – Nível de escolaridade da Unidade I

TOTAL	NÍVEL DE ESCOLARIDADE
20	Ensino Médio
10	Técnico Profissionalizante
30	Superior Completo

Fonte: Dados fornecidos pela Mastercorp / 2008

Quadro 5 – Nível de escolaridade da Unidade II

TOTAL	NÍVEL DE ESCOLARIDADE
20	Ensino Médio Incompleto
40	Ensino Médio Completo
05	Superior Completo

Fonte: Dados fornecidos pela Mastercorp / 2008

Quadro 6 – Nível de escolaridade da Unidade III

TOTAL	NÍVEL DE ESCOLARIDADE
09	Ensino Médio Completo
01	Superior Completo

Fonte: Dados fornecidos pela Mastercorp / 2008

Em termos percentuais, o nível de escolaridade poderá ser melhor visualizado nos gráficos abaixo:

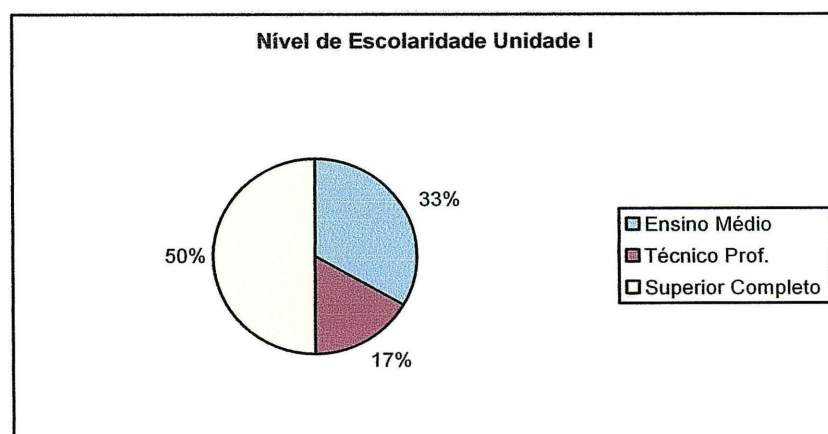


Gráfico 1 – Nível de escolaridade da Unidade I

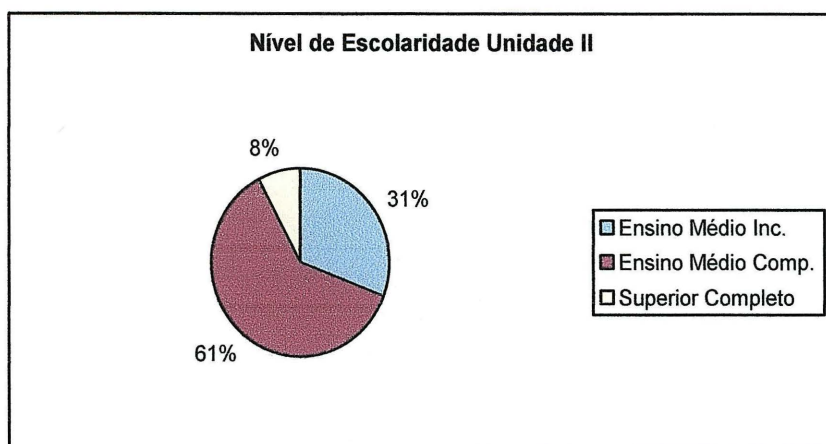


Gráfico 2 – Nível de escolaridade da Unidade II

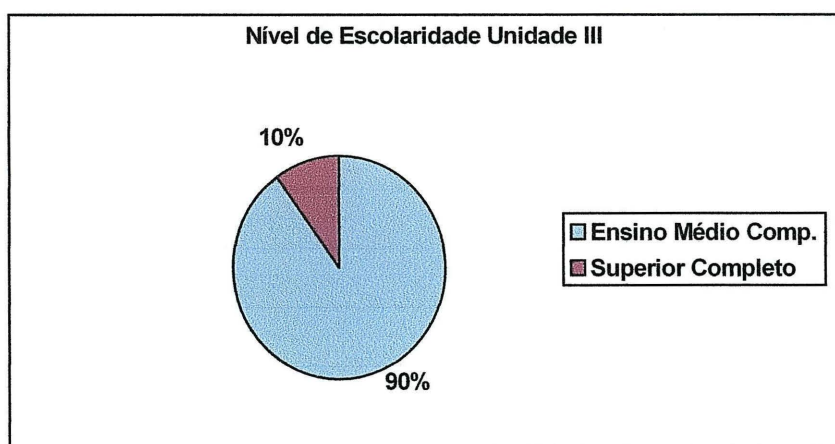


Gráfico 3 – Nível de escolaridade da Unidade III

### 3.4 Relacionamentos

#### 3.4.1 Clientes

No que diz respeito aos clientes podemos separá-los por produtos. Segue abaixo alguns dos nossos principais clientes:

- Filmes para Fax:
  - Papelaria Rio Branco;
  - Datasupri;
  - Papelaria Espacial;
  - Livrarias Curitiba;
  - Inforpaper;
  - Dermafitas.

- Ribbons:
  - SGA Etiquetas;
  - Fertilabel;
  - Label Press;
  - Face Print;
  - Le Print;
  - Teclabel;
  - Friboi;
  - Sadia;
  - Du Loren;
  - Pernambucanas;
  - Gol Viação Aérea.
- Eletrônicos:
  - Compra Fácil;
  - Americanas;
  - Submarino;
  - Shoptime;
  - Atacado União;
  - Multiloja;
  - Lojas Salfer.
- Ribbons Exportação (clientes internacionais):
  - Util Of (Argentina);
  - Corporativo Flexográfico (México);
  - Clover Technologies (Estados Unidos);
  - Biuromax (Polônia);
  - Sapir (Israel);
  - Kemtek (África do Sul).

#### 3.4.2 Fornecedores

Os principais fornecedores da Mastercorp estão descritos abaixo, na sua maioria, são empresas que prestam serviços para organização de feiras e exposições, podemos citar algumas delas:

- AM3 Feiras e Promoções Ltda



- Fispal Feiras e Prod. Com. Ltda;
- Françal Eventos Com. Soc. Emp. Ltda;
- Greenfield Consultoria e Promoção de Eventos Ltda;
- Imam Feiras e Promoções Ltda;
- Messe Frankfurt Feiras Ltda; e
- Zeta2 Organização de Eventos Ltda.

Temos também os fornecedores de serviços de informática, que são:

- A2C Serviços de Internet Ltda;
- Fronte Informática Ltda;
- Microsiga Software S/A; e
- Sinfo Sistemas de Informática Ltda.

Alguns são os fornecedores de aluguéis dos imóveis da Mastercorp:

- Jorge Roberto Favretto – G2
- Juracy Robis Favre -G2
- Imobiliária Cilar Ltda

### 3.4.3 Sociedade

A Mastercorp é uma empresa ecologicamente e socialmente participativa em ações junto à comunidade na qual está inserida. Coloca em prática, todos os anos, doações de alimentos, roupas e brinquedos para Instituições carentes de Curitiba e região metropolitana. A empresa sempre está preocupada em realizar ações que valorizem o ser humano, assim como a preservação das riquezas naturais.

Abaixo algumas fotos de ações sociais da empresa:

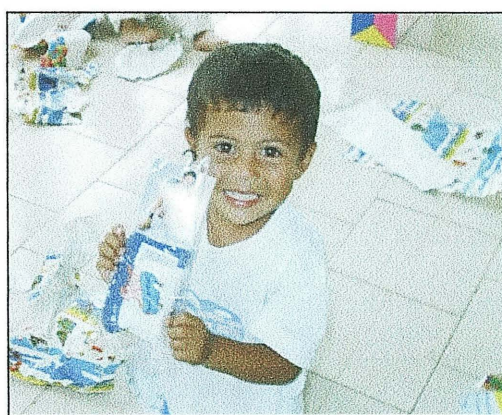


Figura 16 – Doação de Brinquedos - Natal 2007



Figura 17 – Doação de Alimentos - Páscoa 2008

### 3.5 Decisões

O estilo de liderança adotada pela empresa é o autocrático, ou seja, todas as decisões são centralizadas no presidente da empresa.

Para a definição de estratégias e estabelecimento de diretrizes e metas empresariais, visando conduzir a empresa à obtenção dos resultados financeiros planejados, são realizadas reuniões conforme as necessidades da empresa, no qual o proprietário define as etapas e ações a serem tomadas, demonstrando a centralização na tomada de decisões.

Nestas reuniões são fixados os diretores que há uma maior preocupação com a tarefa do que com o grupo que executa, sempre focalizando o trabalho do subordinado ou grupo enfatizando o cumprimento dos prazos, os padrões de qualidade e custo. São esclarecidas também as responsabilidades individuais e designadas às tarefas para pessoas específicas.

Os funcionários somente são envolvidos na formação de grupos de trabalho para a execução de planos. As decisões são comunicadas aos mesmos através de conversas informais.

Os padrões de trabalho são avaliados informalmente através da observação direta dos diretores, levando em consideração a cultura e a experiência dos mesmos.

### 3.6 Situação Atual

A Mastercorp atua no mercado há dezessete anos. Durante toda a trajetória da empresa, desde sua fundação até o momento, a organização sempre foi e ainda é administrada pelo seu proprietário, que tem como principal objetivo a ampliação dos negócios de sua empresa.

Para o alcance deste objetivo o presidente conta com vários familiares auxiliando na direção de sua organização, entre eles podemos citar a Diretora Financeira que é sua esposa, o Diretor Comercial que é seu irmão e o Gerente Industrial que é seu primo, além de outros familiares inseridos na empresa em outros cargos menos importantes.

Apesar do grande sucesso, do crescimento constante da empresa e de seus familiares auxiliando na direção da Mastercorp, mesmo assim o presidente ainda é muito centralizador no que diz respeito as tomadas de decisões, sendo uma das principais dificuldades enfrentada atualmente.

Todo esse império, construído com muita dedicação e trabalho, ainda não têm um sucessor preparado para dar continuidade na sobrevivência desta empresa. Seu presidente ainda não se conscientizou da importância da definição e preparação tanto do seu sucessor quanto da sua própria empresa para sofrer as mudanças necessárias deste processo.

Da mesma maneira que ainda não foi definido quem será o sucessor do Sr. Juliano Cunha, bem como sua preparação, também não foi discutido o modelo de administração que será adotado pelo novo dirigente, tendo em vista que o sucessor não poderá seguir o mesmo método utilizado atualmente, caso contrário, terá grandes problemas podendo levar até mesmo a falência desta empresa.



## 4. PRINCIPAIS DIFICULDADES E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Logo abaixo estão expostas algumas dificuldades em que atualmente a empresa passa, tanto nos processos industriais quanto de gestão. Porém, abaixo estaremos sugerindo algumas melhorias para que a empresa possa melhorar seus processos e obter os resultados esperados.

### 4.1. Causa: Ausência de Descrição e Análise de Cargos.

Uma das principais causas da ausência de descrição e análise de cargos é a falta de um profissional capacitado para desenvolver esta atividade na área de Recursos Humanos.

Quando um novo funcionário inicia na empresa, tanto a área de RH como seus supervisores diretos, não repassam aos novos colaboradores quais serão suas atividades a serem exercidas, a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo cargo. Até que o funcionário saiba de todas as suas responsabilidades, o mesmo fica sem saber o que, quando, como, onde e porque fazer. E durante este tempo muitos desistem dos cargos oferecidos pela empresa.

#### 4.1.1 Sugestão de Melhoria: Implantar Descrição e Análise de Cargos.

<b>O Que</b>
Implantar Descrição e Análise de Cargos.
<b>Por que</b>
A empresa não dispõe de descrição e análise de cargos. Ocorrendo erros na contratação, desistência de vários colaboradores recém contratados e insatisfação dos mesmos, com isso gerando custos desnecessários para a empresa.
<b>Benefícios / Retorno</b>
<b>Para a empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define o perfil do colaborador que irá exercer o cargo;</li> <li>• Facilita o recrutamento, seleção e treinamento do candidato;</li> <li>• Auxilia na avaliação de desempenho;</li> <li>• Melhora adequação do colaborador e as tarefas por eles desempenhadas;</li> <li>• Propicia o conhecimento do conteúdo e as especificações dos cargos; e</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilia na avaliação e adequação do colaborador para um novo cargo.</li> </ul> <p><b>Para a força de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O colaborador sabe quais as tarefas que irá executar; e</li> <li>• Evita a desmotivação quando há erros na contratação.</li> </ul>				
<b>Como</b>				
<p><b>Planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um levantamento das tarefas executadas na empresa; e</li> <li>• Elaborar um questionário (conforme modelo em anexo) e entregar aos funcionários</li> </ul> <p><b>Execução</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar um Analista de Recursos Humanos;</li> <li>• Realizar uma reunião com os funcionários e explicar para que serve o questionário e solicitar que os mesmos preencham;</li> <li>• Os supervisores deverão observar diretamente cada subordinado em plena de suas atividades e anotar os pontos – chave de suas observações na folha de análise;</li> <li>• O Analista de Recursos Humanos, com base nas informações do questionário de descrição e análise dos cargos, deverá preencher para cada colaborador uma ficha onde constará o título do cargo de cada colaborador, departamento que ele trabalha, diretoria, descrição sumária de suas tarefas, descrição detalhada, análise específica e a supervisão recebida;</li> <li>• As fichas estruturadas deverão ser impressas e guardadas com os demais documentos pessoais de cada funcionário; e</li> <li>• Distribuir uma cópia da descrição do cargo para cada funcionário para que este possa ter acesso do que é esperado do cargo e como deve ser feito;</li> </ul> <p><b>Manutenção/Controle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente, o Analista de Recursos Humanos deverá revisar a descrição e análise dos cargos, na medida que as necessidades forem surgindo para novos cargos ou quando for contratado um novo colaborador.</li> </ul>				
<b>Quem</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordenação:</b> Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>• <b>Execução:</b> Analista de Recursos Humanos.</li> <li>• <b>Envolvidos:</b> Colaboradores.</li> </ul>				
<b>Quando</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tempo a decorrer para implementação:</b> 3 meses</li> <li>• <b>Previsão de Início:</b> Junho de 2008</li> <li>• <b>Previsão de Término:</b> Agosto de 2008</li> </ul>				
<b>Onde</b>				
Deverá abranger toda a empresa.				
<b>Quanto</b>				
<b>Força de trabalho alocada</b>	<b>Quantidade de pessoas</b>	<b>Valor do Salário</b>	<b>Quantidade de dias</b>	<b>Total</b>

<b>Direção</b>				
Gerente de Recursos Humanos	1	R\$ 4.500,00	2	R\$ 300,00
<b>Operacional</b>				
Analista de Recursos Humanos	1	R\$ 1.200,00	90	R\$ 3.600,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 3.900,00</b>

## 4.2 Causa: Baixo Índice de Produtividade.

O índice de produtividade dos funcionários da área fabril é muito baixo, pois os operadores de máquinas não são conscientizados da importância de realizar seu trabalho com qualidade e ao mesmo tempo cumprir os prazos de entrega dos produtos fabricados pela empresa.

A empresa não estipula metas na área de produção e conseqüentemente não existe uma remuneração pelo cumprimento destas metas.

### 4.2.1 Sugestão de melhoria: Implantar uma Política de Remuneração Variável.

<b>O Que</b>
Implantar uma política de remuneração variável.
<b>Por que</b>
A empresa não possui nenhum programa de incentivo, principalmente na área de produção, causando, muitas vezes, desmotivação aos colaboradores e redução no índice de produtividade.
<b>Benefícios / Retorno</b>
<b>Para a empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta a produtividade;</li> <li>• Melhora a produtividade; e</li> <li>• Incentiva a busca de inovações de produtos e processos.</li> </ul> <b>Para a força de trabalho:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva a motivação;</li> <li>• Aumenta a satisfação com o trabalho; e</li> <li>• Aperfeiçoa os métodos de trabalho.</li> </ul>
<b>Como</b>
<b>Planejamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deverá ser realizada uma reunião, entre o Gerente Industrial e os Supervisores de Produção para definir os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir o que se pode melhorar na área de produção: índice de produtividade;</li> <li>➤ Definir quais serão os indicadores para medir o índice de produtividade, que podem ser:</li> </ul> </li> </ul>

- ✓ Número de não-conformidades de processos de produção;
- ✓ Percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado;
- ✓ Número de horas de retrabalho dividido pelo total programado;
- ✓ Tempo entre o pedido e a entrega ao cliente;
- ✓ Número de produtos defeituosos divididos pelo total produzido; e
- ✓ Percentual de produtos entregue no prazo.
- Deverão ser estabelecidas metas de produtividade para os colaboradores;
- Também deverão ser definidos quais serão as formas de remuneração utilizadas, ou seja, como o desempenho será recompensado, se será através de premiações, bonificações ou remunerações.

#### **Execução**

- O Gerente Industrial e os Supervisores de Produção deverão realizar uma reunião com os colaboradores para explanar as intenções deste programa, quais serão os benefícios que os colaboradores e a empresa terão, quais serão as metas estipuladas, qual será a forma de avaliação do desempenho individual dos colaboradores e também qual será a forma de recompensa para os colaboradores que tiverem melhor desempenho e atingir as metas estipuladas;
- Os Supervisores de Produção deverão registrar o desempenho dos colaboradores, mensalmente em um relatório, para futuramente comparar com as metas estabelecidas;
- A cada seis meses deverá ser realizada uma confraternização com todos os colaboradores e premiar aqueles que obtiverem o maior desempenho durante o mês;

#### **Manutenção/Controle**

- Mensalmente deverá ser realizada uma reunião pelo Gerente Industrial e os Supervisores de Produção para estipular novas metas;
- Através de relatórios os supervisores de produção deverão verificar quais foram os resultados obtidos pelos colaboradores durante o respectivo ano; e
- As metas deverão ser avaliadas anualmente juntamente com os objetivos da empresa para verificar se há ocorrências entre elas.

#### **Quem**

- **Coordenação:** Gerente Industrial.
- **Execução:** Gerente Industrial e Supervisores de Produção.
- **Envolvidos:** Colaboradores.

#### **Quando**

- **Tempo a decorrer para implementação:** 1 mês
- **Previsão de Início:** Junho de 2008
- **Previsão de Término:** Junho de 2008

#### **Onde**

Deverá abranger a área industrial.

#### **Quanto**

Força de trabalho alocada	Quantidade de pessoas	Valor do Salário	Quantidade de dias	Total
<b>Direção</b>				
Gerente Industrial	1	R\$ 4.200,00	5	R\$ 700,00
<b>Operacional</b>				
Supervisores	3	R\$ 2.000,00	20	R\$ 4.000,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 4.700,00</b>

### 4.3 Causa: Elevado Índice de Absenteísmo.

A Mastercorp não possui padrões de disciplina estabelecidos. Os funcionários da área de produção têm comportamentos distintos para executar suas funções destinadas e a empresa não tem argumentos suficientes para punir esses funcionários.

Também ocorrem, com frequência, um grande número de faltas injustificadas, atrasos e saídas antecipadas.

#### 4.3.1 Sugestão de Melhoria: Implantar Procedimentos para Avaliar e Acompanhar a Conduta dos Colaboradores.

<b>O Que</b>
Implantar procedimentos para avaliar e acompanhar a conduta dos colaboradores.
<b>Por que</b>
Na Mastercorp, existe falta de disciplina aos colaboradores. Faltas, atrasos, saídas antecipadas, mau comportamento, falta de atenção, entre outros, são fatores que causam paradas inesperadas na área de produção, conseqüentemente atrasos na entrega do produto final ao cliente.
<b>Benefícios / Retorno</b>
<b>Para a empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita o alcance de metas e objetivos;</li> <li>• Permite mudar o comportamento indesejável do colaborador; e</li> <li>• Permite corrigir as ações dos colaboradores.</li> </ul> <b>Para a força de trabalho:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite encorajar o colaborador a monitorar seu próprio comportamento; e</li> <li>• Possibilita assumir responsabilidades pelas conseqüências de suas ações.</li> </ul>
<b>Como</b>

### Planejamento

- O Gerente de Recursos Humanos e o Gerente Industrial deverão realizar uma reunião para desenvolver uma política disciplinar, definir quais serão os padrões de mau comportamento, as categorias de infrações e estabelecer as punições e advertências de cada caso;

### Execução

- O Gerente de Recursos Humanos e o Gerente Industrial deverão comunicar a todos os colaboradores a política disciplinar implantada, quais serão os objetivos da empresa com este método e quais as punições e advertências aplicadas aos colaboradores com mau comportamento;
- O Analista de Recursos Humanos deverá realizar uma cartilha contendo os padrões de mau comportamento e também as advertências e punições;
- Esta cartilha deverá ser distribuída aos colaboradores e assinadas pelos mesmos para comprovação de recebimento;
- O Analista de Recursos Humanos deverá arquivar as vias assinadas pelos colaboradores semanalmente ou dependendo da disciplina apresentada pelo mesmo;
- O Gerente Industrial deverá avaliar alguns pontos antes de aplicar a punição ou advertência;
  - Gravidade do problema;
  - Duração do problema;
  - Frequência e natureza do problema;
  - Fatores condicionantes;
  - Grau de socialização; e
  - História das práticas disciplinares da organização.
- Mensalmente deverá ser realizada uma reunião entre o Gerente de Recursos Humanos e o Gerente Industrial para analisarem os comportamentos apresentados pelos colaboradores durante este período, tanto os maus quanto os bons comportamentos, também deverá ser verificado quais as pessoas desrespeitaram as infrações (definida no planejamento), seus motivos e quais serão suas advertências ou punições;
- Depois de definidas as advertências ou punições, as mesmas deverão ser repassadas aos colaboradores infratores pelos seus supervisores.

### Manutenção/Controle

- Anualmente deverá ser realizada uma reunião entre o Gerente de Recursos Humanos e o Gerente Industrial para analisar a política disciplinar implantada, verificar os padrões de mau comportamento, atualizarem as categorias de infrações e verificar se estão dando retorno às advertências e punições aplicadas aos colaboradores.

### Quem

- **Coordenação:** Gerente Industrial.
- **Execução:** Gerente Industrial e Analista de Recursos Humanos.
- **Envolvidos:** Colaboradores.

<b>Quando</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo a decorrer para implementação: 1 mês</li> <li>• Previsão de Início: Julho</li> <li>• Previsão de Término: Julho</li> </ul>				
<b>Onde</b>				
Deverá abranger a área industrial.				
<b>Quanto</b>				
Força de trabalho alocada	Quantidade de pessoas	Valor do Salário	Quantidade de dias	Total
<b>Direção</b>				
Gerente Industrial	1	R\$ 4.200,00	10	R\$ 1.400,00
<b>Operacional</b>				
Analista de Recursos Humanos	1	R\$ 1.200,00	8	R\$ 320,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 1.720,00</b>

#### 4.4 Causa: Ausência de um Programa de Avaliações.

Não existe um programa formal de avaliações na Mastercorp, os funcionários são avaliados, somente, através da observação de seus supervisores diretos. A única realizada formalmente é a avaliação de término do período de experiência dos funcionários novos, onde o gerente responsável pela área avalia itens como: comprometimento, desempenho, responsabilidade, atitude e iniciativa e após realiza uma reunião com o próprio funcionário passando um feedback ao mesmo, mencionando seus pontos fortes e fracos.

##### 4.4.1 Sugestão de melhoria: Redefinir o Programa de Avaliação de Desempenho Individual.

<b>O Que</b>
Redefinir o programa de avaliação de desempenho individual.
<b>Por que</b>
Os métodos de avaliação utilizados pela empresa são realizados de maneira informal. Não existe nenhum documento registrado ou arquivado pela empresa para comparar os resultados atingidos pelos colaboradores durante um determinado período.
<b>Benefícios / Retorno</b>

**Para a empresa:**

- Identificar colaboradores que necessitem de treinamentos;
- Permite descobrir novos talentos na organização; e
- Facilita o auto desenvolvimento dos colaboradores.

**Para a força de trabalho:**

- Incentiva a motivação dos colaboradores;
- Possibilita aos colaboradores aperfeiçoar suas habilidades e conhecimentos; e
- Auxilia nas promoções de cargos.

**Como****Planejamento**

- O Gerente de Recursos Humanos juntamente com o Analista de RH deverão realizar uma reunião para estabelecer qual será o novo método para avaliar o desempenho dos colaboradores;

**Execução**

- Os gerentes e supervisores de todas as áreas da empresa deverão reunir seus colaboradores e comunicá-los qual será o novo método de avaliação de desempenho, qual será seu procedimento e também seus objetivos;
- Semestralmente, os supervisores e gerentes deverão realizar a avaliação de desempenho com seus colaboradores individualmente;
- Após realizada a avaliação com todos os colaboradores da empresa, os supervisores e gerentes de cada área deverão encaminhar os resultados ao Analista de Recursos Humanos para que levante os resultados;
- Com os resultados prontos, o Gerente de Recursos Humanos e os gerentes e supervisores de todas as áreas deverão realizar uma reunião para analisar os resultados e apresentar quais as decisões que serão tomadas para cada resultado, nos quais podem ser: treinamentos, promoções ou até mesmo demissões;
- Após as decisões tomadas, os gerentes e supervisores de cada área deverão divulgar aos seus colaboradores, individualmente, sobre a decisão;
- O Analista de Recursos Humanos deverá registrar em relatórios todos os resultados das avaliações realizadas semestralmente em arquivo da empresa para posterior consulta;

**Manutenção/Controle**

- Anualmente, os gerentes e supervisores, deverão resgatar os relatórios contendo as avaliações registradas para comparar os resultados de cada colaborador;
- Caso os resultados não estejam satisfatórios, deverá ser realizada uma reunião com o Gerente de Recursos Humanos e o Analista de Recursos Humanos para decidirem novos métodos de avaliação.

**Quem**



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordenação:</b> Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>• <b>Execução:</b> Analista de Recursos Humanos.</li> <li>• <b>Envolvidos:</b> Colaboradores.</li> </ul>				
<b>Quando</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tempo a decorrer para implementação:</b> 3 meses</li> <li>• <b>Previsão de Início:</b> Setembro de 2008</li> <li>• <b>Previsão de Término:</b> Novembro de 2008</li> </ul>				
<b>Onde</b>				
Deverá abranger toda a empresa.				
<b>Quanto</b>				
Força de trabalho alocada	Quantidade de pessoas	Valor do Salário	Quantidade de dias	Total
<b>Direção</b>				
Gerente de Recursos Humanos	1	R\$ 4.500,00	10	R\$ 1.500,00
<b>Operacional</b>				
Analista de Recursos Humanos	1	R\$ 1.200,00	90	R\$ 3.600,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 5.100,00</b>

#### 4.5 Causa: Ausência de um Programa de Treinamento.

Na Mastercorp também não há um programa de treinamento. Os mesmos são realizados somente quando existe uma solicitação por parte dos gerentes para seus funcionários quando existe uma grande dificuldade em manusear equipamentos ou para a utilização de algum sistema, mas nem sempre são esses treinamentos são concedidos.

##### 4.5.1 Sugestão de Melhoria: Implantar um Programa de Treinamento.

<b>O Que</b>
Implantar um programa de treinamento.
<b>Por que</b>
Na Mastercorp, existe uma carência em relação aos treinamentos. Os treinamentos quando são oferecidos é somente por solicitação dos gerentes, compra de algum equipamento novo ou na implantação de algum sistema.
<b>Benefícios / Retorno</b>

**Para a empresa:**

- Maior estabilidade de mão-de-obra;
- Melhor aproveitamento das aptidões dos colaboradores;
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- Auxilia na diminuição dos acidentes de trabalho e do desperdício de matéria-prima pela melhoria das técnicas de trabalho;
- Possibilita condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; e
- Aprimora os produtos e serviços produzidos.

**Para a força de trabalho:**

- Incentiva a motivação dos colaboradores;
- Melhora os padrões profissionais dos colaboradores; e
- Auxilia nas promoções de cargos.

**Como****Planejamento**

- O Gerente de Recursos Humanos juntamente com os supervisores ou gerentes de todas as áreas da empresa deverão realizar uma reunião para identificar as necessidades de treinamento, através da melhoria sugerida – redefinir o programa de avaliação de desempenho individual – e quais colaboradores serão treinados;

**Execução**

- Depois de identificadas as necessidades, o Analista de Recursos Humanos deverá fazer um cronograma dos treinamentos contendo o nome dos colaboradores, dias e horários;
- Caso optem pelo treinamento interno, o Analista de Recursos Humanos será responsável pela aplicação e avaliação dos mesmos;
- Caso seja realizado treinamento externo, o Analista de Recursos Humanos deverá entrar em contato com algumas instituições que ofereçam estes serviços para verificar os custos e as vantagens;
- Após, o Analista de Recursos Humanos deverá encaminhar uma listagem contendo o nome das instituições e os custos dos treinamentos ao Gerente de Recursos Humanos para análise, escolha e contratação dos serviços;
- Aos colaboradores que realizarem treinamento deverá ser disponibilizado o(s) dia(s) e horário(s) necessários;
- O Analista de Recursos Humanos deverá registrar todos os treinamentos realizados pelos colaboradores em arquivos da empresa para futura consulta;
- Os gerentes ou os supervisores das áreas deverão solicitar os treinamentos ao RH conforme sua necessidade ou disponibilidade.

<b>Manutenção/Controle</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anualmente, o Analista de Recursos Humanos deverá resgatar os registros dos treinamentos realizados durante este período e verificar se o treinamento realmente atendeu as necessidades da organização;</li> <li>Caso não tenha obtido sucesso deverá ser realizada uma reunião para discutir novos métodos de treinamentos.</li> </ul>				
<b>Quem</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Coordenação:</b> Gerente de Recursos Humanos.</li> <li><b>Execução:</b> Analista de Recursos Humanos e/ou Empresa terceirizada.</li> <li><b>Envolvidos:</b> Colaboradores.</li> </ul>				
<b>Quando</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tempo a decorrer para implementação:</b> 2 meses</li> <li><b>Previsão de Início:</b> Novembro de 2008</li> <li><b>Previsão de Término:</b> Dezembro de 2008</li> </ul>				
<b>Onde</b>				
Deverá abranger toda a empresa.				
<b>Quanto</b>				
Força de trabalho alocada	Quantidade de pessoas	Valor do Salário	Quantidade de dias	Total
<b>Direção</b>				
Gerente de Recursos Humanos	1	R\$ 4.500,00	10	R\$ 1.500,00
<b>Operacional</b>				
Analista de Recursos Humanos	1	R\$ 1.200,00	60	R\$ 2.400,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 3.900,00</b>

#### 4.6 Ausência CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Atualmente o maior índice de acidentes de trabalho ocorre na Unidade II, onde está instalado o parque fabril. Uma das principais causas é a falta de um Técnico de Segurança do Trabalho, pois as atividades que deveriam ser de responsabilidade deste profissional são realizadas por funcionários que não possuem conhecimentos suficientes para determinar o que é correto ou incorreto e conseqüentemente a empresa não possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

Os acidentes também são ocasionados por outros fatores, na empresa não são realizadas palestras conscientizando os funcionários da importância da utilização dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI, devido isso, muitos não

usam estes equipamentos alegando atrapalhar na realização de suas atividades e alguns dos funcionários quando não utilizam o EPI, utilizam maneira inadequada.

Também ocorrem acidentes ocasionados pelos produtos químicos utilizados para fabricação dos produtos e pelo fato de alguns equipamentos necessários para que o funcionário possa desempenhar determinadas funções não são mantidos em estoque e sua compra só é realizada quando um novo funcionário é contratado, desta maneira o mesmo acaba ficando exposto ao risco de acidente de trabalho por tempo indeterminado.

#### 4.6.1 Sugestão de Melhoria: Implantar um Programa para Melhorar as Condições de Trabalho e a Qualidade de Vida dos Colaboradores.

<b>O Que</b>
Implantar um programa para melhorar as condições de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.
<b>Por que</b>
A empresa não possui um programa formalizado para eliminação e/ou formalização de perigos e riscos relacionados a saúde, segurança e ergonomia dos colaboradores. Com falta desse programa que conscientize os colaboradores sobre os métodos para evitar acidentes e doenças relacionado ao trabalho a empresa poderá sofrer sanções judiciais.
<b>Benefícios / Retorno</b>
<p><b>Para a empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita problemas futuros como ações trabalhistas contra a empresa;</li> <li>• Ajuda na prevenção de acidentes e doenças do trabalho;</li> <li>• Propicia a eliminação das causas de acidentes de trabalho; e</li> <li>• Auxilia a organização a estabelecer uma imagem responsável perante aos colaboradores.</li> </ul> <p><b>Para a força de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimização dos riscos relacionados ao ambiente de trabalho (layout, ergonomia)</li> <li>• Melhora a postura e o comportamento do colaborador com a organização;</li> <li>• Pode ajudar na melhoria das atividades e aumento da motivação;</li> <li>• Cria um canal de relacionamento com a alta direção em assuntos referentes a saúde e segurança do trabalho.</li> </ul>
<b>Como</b>

### Planejamento

- O Gerente de Recursos Humanos juntamente com o Gerente Industrial deverão realizar uma reunião para analisar qual a melhor forma para implantar a CIPA na empresa, a implantação pode ser, através da contratação de uma empresa terceirizada que vá até o local ou os colaboradores indicados irão até uma instituição para realizar o curso da CIPA (SENAI);
- Para realização da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes) poderá ser escolhida a Universidade Positivo ou Faculdade Uniandrade que oferecem totalmente gratuita;
- O Gerente de Recursos Humanos deverá convocar os colaboradores para se inscreverem como candidatos para participar da CIPA os cargos a seguir:
  - O presidente da CIPA: deverá presidir as reuniões e é responsável pela convocação dos cipeiros. Pode determinar tarefas aos membros da comissão, isoladamente ou em grupos de trabalho. Além disso, deve promover o bom relacionamento da CIPA com o departamento de segurança e com os demais setores da empresa.
  - O vice-presidente: por sua vez, deve executar as atribuições que lhe forem delegadas e substituir o presidente em suas faltas ocasionais;
  - Ao secretário da CIPA: cabe elaborar as atas de eleições, da posse e das reuniões e manter o arquivo e o fluxo de correspondências atualizadas.
- Os demais membros da CIPA devem participar das reuniões, investigar e analisar os acidentes ocorridos, sugerindo medidas preventivas e realizar inspeções nos locais de trabalho. Além disso, tem a obrigação de promover a divulgação de princípios e normas de segurança junto aos demais trabalhadores e atuar como porta-vozes dos problemas de segurança comunicados pelos empregados.

### Execução

- Contratar um Técnico de Segurança do Trabalho;
- Após as inscrições dos candidatos seus nomes devem ser fixados em exposição 15 dias no mural da empresa;
- Passados os 15 dias realizar as eleições com todos os colaboradores. Os dois candidatos mais votados irão representar os empregados, caso haja empate o colaborador com mais tempo de casa permanece na CIPA;
- Os quatros representantes da CIPA (dois do lado do empregador e dois do lado do empregado), deverão realizar o curso da CIPA;
- Os candidatos eleitos deverão realizar ata de eleição, posse e calendário das reuniões e registrar na DRT (Delegacia Regional do Trabalho)
- Depois de realizado o curso os membros da CIPA, deverão escolher a instituição que irá aplicar a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes) gratuitamente, quando todos os colaboradores irão participar para melhor entender e ajudar na implantação. Sugere-se que sejam abordados os seguintes assuntos:
  - 1º dia:
    - ✓ Noções sobre legislação trabalhista e previdenciária relativas a segurança e saúde no trabalho;

➤ **2º dia:**

- ✓ Acidente de trabalho: como fazer investigações das causas;
- ✓ Noções sobre doença Profissional e doença do Trabalho / AIDS;
- ✓ Riscos Ambientais: Agentes físicos, Químicos e Biológicos;
- ✓ Princípios básicos de prevenção de incêndios.

➤ **3º dia:**

- ✓ Noções de Insalubridade e Periculosidade;
- ✓ Mapa de risco;
- ✓ Dramatização sobre a atuação da CIPA.

➤ **4º dia:**

- ✓ Primeiros Socorros.

➤ **5º dia:**

- ✓ Noções sobre Ergonomia, DOR, Ginástica laboral e encerramento.

- As atribuições dos cipeiros a empresa e colaboradores serão as seguintes:

- Investigar e analisar os acidentes ocorridos na empresa;
- Sugerir as medidas de prevenção de acidentes julgados necessárias por iniciativa própria ou sugestão de outros empregados e encaminha-las ao presidente e o departamento de segurança da empresa;
- Promover a divulgação e zelar pela observância das normas de segurança, ou ainda, de regulamentos e instrumentos de serviço emitidos pelo empregador;
- Sugerir a realização de cursos, palestras ou treinamentos, quanto a engenharia de segurança de segurança do trabalho, quando julgar necessário ao melhor desempenho dos empregados. Registrar nos livros próprios as atas de reuniões ordinárias e extraordinárias e enviar cópia ao departamento de segurança;
- Preencher ficha de informações sobre situação da segurança na empresa e atividades da CIPA e enviar para o Ministério do Trabalho. Preencher ficha de análise de acidentes. Deve ser enviada cópia de ambas as fichas ao departamento de segurança da empresa. O modelo destas fichas pode ser encontrado em qualquer DRT;
- Elaborar anualmente o Mapa de Riscos da empresa (traçado a partir da percepção das diversas pessoas envolvidas no processo da produção e tem como objetivo identificar os problemas ligados às condições de trabalho de uma empresa, que podem causar acidentes);
- O Técnico de Segurança do Trabalho deve solicitar ao órgão do Ministério do Trabalho o registro da CIPA através de requerimento, juntando cópias das atas de eleição, instalação e posse com o calendário anual das reuniões ordinárias e o livro de atas com o termo de abertura e as atas acima mencionadas transcritas. O requerimento e as cópias das atas digitalizadas devem ser em duas vias, sendo que uma via será devolvida protocolada pelo agente fiscalizador.
- O registro deve ser feito no prazo máximo de dez dias após a data de eleição, devem ser comunicadas a DRT, umas cópias protocoladas deve ser enviada ao setor responsável pela segurança do trabalho na empresa; e

- Após ter sido registrada na DR, a CIPA não pode ter o seu número de representantes reduzidos nem pode ser desativada antes do término do mandato, ainda que haja redução de empregados na empresa.

#### **Manutenção/Controle**

- O controle será realizado nas reuniões mensais pelos cipeiros, onde todas as reuniões deverão ser constatadas em ata (escrever o que foi levantado de risco na empresa e quais foram resolvidos e os não resolvidos fica em aberto para a futura solução); e
- Promover anualmente a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT) e a troca dos representantes poderão ser a cada dois anos.

#### **Quem**

- **Coordenação:** Gerente de Recursos Humanos.
- **Execução:** Técnico de Segurança do Trabalho e Empresa terceirizada.
- **Envolvidos:** Colaboradores.

#### **Quando**

- **Tempo a decorrer para implementação:** 2 Meses
- **Previsão de Início:** Agosto de 2008
- **Previsão de Término:** Setembro de 2008

#### **Onde**

Deverá abranger toda a empresa.

#### **Quanto**

Força de trabalho alocada	Quantidade de pessoas	Valor do salário	Quantidade de dias	Total
<b>Direção</b>				
Gerente de Recursos Humanos	1	R\$ 4.500,00	30	R\$ 4.500,00
<b>Operacional</b>				
Técnico de Segurança do Trabalho	1	R\$ 1.500,00	30	R\$ 1.500,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 6.000,00</b>

### **4.7 Causa: Processo de Recrutamento e Seleção Insatisfatório.**

O índice de rotatividade de pessoas na Mastercorp tem se tornado cada vez mais elevado, tanto na área fabril quanto na área administrativa. Existem alguns fatores que levam ao grande índice de turnover. Primeiramente os supervisores das áreas não têm autonomia para selecionar seus próprios funcionários.

Segundo, quando é iniciado um processo de recrutamento e seleção dependemos da decisão de alguém da família do presidente para finalizá-lo. Porém,

os mesmos realizam viagens constantes, ocasionando, várias vezes, a perda de bons candidatos pela demora de uma resposta.

E terceiro, pelo fato da Mastercorp ser uma empresa familiar, os gerentes levam bastante em consideração a indicação de candidatos de pessoas que já estão na empresa, mas na hora de realizar as entrevistas é dado maior ênfase nas experiências anteriores de cada candidato, não levando em consideração sua personalidade, desta maneira, ocorrendo várias contratações sem sucesso.

#### 4.7.1 Sugestão de melhoria: Redefinir a Política de Seleção de Pessoal.

<b>O Que</b>
Redefinir a política de seleção de pessoal.
<b>Por que</b>
Na Mastercorp, no processo de seleção, a empresa dá ênfase maior às experiências anteriores e aos aspectos físicos dos candidatos, levando a contratação de candidatos menos propensos a adaptação às atividades que deverão ser desempenhadas para atingir os objetivos da empresa, seja por não apresentar comprometimento ou outros aspectos intrínsecos à personalidade.
<b>Benefícios / Retorno</b>
<p><b>Para a empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita conhecimento do perfil do candidato antes da contratação;</li> <li>• Permite comparar as qualificações do candidato com o perfil da vaga;</li> <li>• Auxilia a evitar desperdícios financeiros; e</li> <li>• Reduz o tempo com contratações mal sucedidas.</li> </ul> <p><b>Para a força de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva a motivação para os colaboradores;</li> <li>• Minimiza os atrasos em tarefas;</li> <li>• Possibilita que os colaboradores trabalhem menos sobrecarregados; e</li> <li>• Proporciona tarefas executadas com mais eficiência.</li> </ul>
<b>Como</b>
<p><b>Planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Analista de Recursos Humanos deverá realizar um levantamento de algumas empresas de consultoria em RH e repassar a listagem ao Gerente de Recursos Humanos;</li> <li>• Com esta listagem o Gerente de Recursos Humanos deverá escolher a empresa que se enquadre nas necessidades da empresa;</li> <li>• Após a escolha, o Analista de Recursos Humanos deverá entrar em contato com a empresa para contratar seu serviço, no qual a empresa de consultoria em RH será responsável pelo recrutamento e seleção de candidatos;</li> <li>• A empresa de consultoria será acionada a cada necessidade de uma nova contratação, não havendo, portanto contrato mensal;</li> </ul>



- Como o turnover é alto, torna-se indispensável manter um profissional interno habilitado para este tipo de análise.

#### Execução

- Após o processo de recrutamento e seleção realizado pela consultoria em RH deverá ser realizado a pré-seleção dos candidatos mais qualificados ao cargo;
- Depois da pré-seleção é realizada entrevista com os candidatos;
- Os candidatos que passarem pela entrevista na consultoria em RH serão encaminhados à empresa para realização de novas entrevistas e aplicação de testes psicométricos de responsabilidade do Analista de Recursos Humanos;
- Logo após, os resultados serão encaminhados aos Supervisores ou Gerentes das áreas solicitantes das vagas para que os mesmos optem por um dos candidatos aprovados no teste;
- Para as vagas na área de produção, os candidatos que passarem pelas etapas acima, deverão realizar testes práticos para medir o grau de conhecimentos e habilidades;
- Antes da contratação, o Analista de Recursos Humanos deverá verificar as referências profissionais do candidato em empresas anteriores;

#### Manutenção/Controle

- Após a primeira contratação por este método, passando os meses de experiência, com base no grau de aproveitamento apresentado pelo candidato, o Analista de Recursos Humanos juntamente com o Gerente de Recursos Humanos poderão avaliar a eficácia deste processo comparando o resultado com o sistema de seleção anteriormente utilizado;

#### Quem

- **Coordenação:** Gerente de Recursos Humanos.
- **Execução:** Analista de Recursos Humanos e Empresa terceirizada.
- **Envolvidos:** Colaboradores.

#### Quando

- **Tempo a decorrer para implementação:** 1 mês
- **Previsão de Início:** Outubro de 2008
- **Previsão de Término:** Outubro de 2008

#### Onde

Deverá abranger toda a empresa.

#### Quanto

Força de trabalho alocada	Quantidade de pessoas	Valor do Salário	Quantidade de dias	Total
<b>Direção</b>				
Gerente de Recursos Humanos	1	R\$ 4.500,00	1	R\$ 150,00
<b>Operacional</b>				
Analista de Recursos Humanos	1	R\$ 1.200,00	30	R\$ 1.200,00
<b>Total do custo</b>				<b>R\$ 1.350,00</b>

## 5. SUGESTÃO PARA PROCESSO DE SUCESSÃO

Abaixo estão descritos os passos de um processo de sucessão para a empresa Mastercorp, porém este modelo poderá ser aplicado a qualquer empresa familiar brasileira que tenha como objetivo o sucesso neste processo de transição de poder.

A seguir estão os principais itens para um planejamento adequado, as ações que o atual executivo deve seguir, como deve ser a escolha e como preparar seu sucessor e um plano contingente caso o processo não obtenha o resultado esperado pela empresa.

### 5.1 Implantar um Processo de Sucessão Familiar.

<b>O Que</b>
Implantar um processo de sucessão familiar.
<b>Por que</b>
A empresa ainda esta na sua primeira geração, portanto, deverá se estruturar, escolher e preparar o sucessor para dar continuidade nos negócios da empresa.
<b>Benefícios / Retorno</b>
<b>Para a empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade do comando familiar na empresa;</li> <li>• Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;</li> <li>• Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;</li> <li>• Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;</li> <li>• Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;</li> <li>• Otimizados sistemas de remuneração;</li> <li>• Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor; e</li> <li>• Espírito de família.</li> </ul>
<b>Como</b>
<b>Planejamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O atual executivo juntamente com seus gerentes e diretores, através de reuniões, deverão identificar quais os objetivos e resultados a serem alcançados no processo sucessório. Este processo deverá estar interligado no planejamento estratégico da empresa;</li> </ul>

- Logo após, definir as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, definir os meios de como os objetivos serão alcançados. Juntamente com este processo, deverão ser definidas estratégias alternativas, pois algumas dificuldades podem surgir ao longo do processo sucessório;
- Também deverá ser debatido qual o estilo de administração que o sucessor deverá consolidar na empresa, analisar se permanecerá o estilo do atual executivo ou se será outro estilo, bem como suas vantagens e desvantagens de cada um para a empresa;
- Ainda no planejamento deverá ser estabelecido o perfil do profissional sucessor. Deve ser considerado o aspecto de conhecimento e de habilidades que o mesmo deverá ter;
- Após estabelecidos todos os fatores acima, deverá ser debatido se os passos acima mencionados estão em perfeita interação;
- Em seguida, o atual executivo deverá realizar a escolha do executivo sucessor;
- O atual executivo também deverá fazer um projeto do processo sucessório, onde deverá conter datas de início e término, resultado final previamente estabelecido com os recursos alocados e administrados;
- O atual executivo deverá planejar o processo de distribuição da herança, inclusive a inerente a empresa (quotas, ações, gestão, etc);

#### **Execução**

- Caso o sucessor ainda não tenha cursos de nível superior ou especialização que sejam necessários para administrar a empresa, o mesmo deverá realizar;
- O sucessor escolhido deverá realizar um "estágio" em todas as áreas da empresa, pelo tempo que for necessário;
- O atual executivo deverá acompanhar todo o treinamento de seu sucessor, ser observador e crítico;
- O atual executivo deverá avaliar, em tempo real, todas as ações tomadas pelo seu sucessor diante dos problemas ou dificuldades enfrentados pela empresa;
- O atual executivo não deverá esperar resultados a curto prazo, o mais importante são os resultados a médio e longo prazo e, principalmente, que esses resultados tenham sustentação administrativa pelo sucessor;
- O atual executivo deverá saber distinguir os diferentes papéis: o de executivo da empresa e o de pai ou avo de um jovem profissional;
- Quando o sucessor estiver apto a exercer o cargo deverá ser realizada a efetiva implementação do processo sucessório;
- Quando o sucessor assumir definitivamente o cargo, o proprietário da empresa deverá afastar-se do antigo cargo;
- Após a primeira contratação por este método, passando os meses de experiência, com base no grau de aproveitamento apresentado pelo candidato, o Analista de Recursos Humanos juntamente com o Gerente de Recursos Humanos poderão avaliar a eficácia deste processo comparando o resultado com o sistema de seleção anteriormente utilizado;

<b>Manutenção/Controle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deverá ser realizada uma avaliação de todos os itens realizados no planejamento e execução e adequá-las a realidade da empresa. Essa avaliação tem como objetivo dar continuidade no negócio, porém com uma nova filosofia de administração;</li> <li>• Caso todos os itens acima não surtir o efeito esperado o atual executivo deverá ter um plano de contingência, que poderá ser: vender o controle acionário total ou parcial para terceiros ou dividir a empresa em partes e distribuí-las entre os sócios;</li> </ul>	
<b>Quem</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordenação:</b> Atual Executivo</li> <li>• <b>Execução:</b> Atual Executivo</li> <li>• <b>Envolvidos:</b> Diretores e Gerentes</li> </ul>	
<b>Quando</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tempo a decorrer para implementação:</b> 2 anos</li> <li>• <b>Previsão de Início:</b> Janeiro de 2009</li> <li>• <b>Previsão de Término:</b> Janeiro de 2011</li> </ul>	
<b>Onde</b>	
Deverá abranger toda a empresa.	

Além dos itens acima, o executivo sucessor da Mastercorp deverá ter uma formação antes de assumir o comando da empresa.

Os conhecimentos recomendados são:

- Planejamento Estratégico;
- Liderança;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão Financeira;
- Gestão de Produção;
- Gestão Comercial; e
- Relações Internacionais;

Porém, o executivo sucessor poderá adquirir todos estes conhecimentos junto com o presidente da Mastercorp, ou até mesmo com cursos específicos para executivos disponíveis no mercado.

## 6. CONCLUSÃO

Para a empresa Mastercorp, antes do planejamento e implantação do processo de sucessão, é necessária a avaliação do modelo de gestão adotado atualmente, analisar e, se possível, implantar as melhorias propostas neste trabalho para melhorar seu processo de produção e retenção de pessoas.

Após deverá ser dado maior ênfase na preparação da empresa, no sucessor e no processo de sucessão, dando importância aos clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores.

Finalizando a abordagem deste tema, recomendamos algumas medidas às empresas para a superação das dificuldades presentes do processo de sucessão:

- Elaboração de um plano para o desenvolvimento dos sucessores;
- Participação em eventos específicos para a conscientização dos fundadores sobre os problemas referentes a esse tipo de empresa;
- Desenvolvimento formal de um plano sucessório (troca de comando entre gerações);
- Criação de um acordo societário para a redução de conflitos; e
- Elaboração, de maneira participativa, de um plano estratégico para a empresa.

## 7. REFERENCIAS

BARBIERI, E. M. B. **A Batalha das Herdeiras na Empresa Familiar**. Porto Alegre: Afiliada. 1997. p. 17 – 18.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel 1991. p. 35 – 39; 41; 43-45.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 154; 242.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. 1 Vol. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 114-145.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas – o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 176-184; 195-200; 295; 297; 355; 357-358.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 251.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. 2 Vol. São Paulo: Atlas, 1991. p. 79-109.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas S. A., 1997. p. 337; 586-587.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, Desempenho e Salários – as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 2002. p. 123-130.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 275.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais – Medicina do trabalho, serviços médicos de empresa**. 1 volume. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1968 p. 25-48.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração – recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 109 – 112.

MARCO, T.; LISTER, T. **Peopeware – como gerenciar equipes e projetos tornando-os mais produtivos**. São Paulo: Mc Graw – ILL, 1990. P. 71.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao estratégico. 8 ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 79; 97-99; 201-225.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 83-88.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas. 1999. p. 24 – 43.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; D, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Edição Compactada. São Paulo: Atlas, 1997. p. 290.

STONER, J. A. F.; FREEMANN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999. p. 260 – 261; 267.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 69-70; 128.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional** – criando vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 247 – 249.

WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica** – a nova vantagem competitiva. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 112.

## **ANEXO**



## ANEXO A – Questionário para a Descrição e Análise do Cargo

### QUESTIONÁRIO PARA A DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

Nome: \_\_\_\_\_

Título do Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Superior Imediato: \_\_\_\_\_

1) **Sumário dos deveres:** escreva com suas próprias palavras o título de tudo aquilo que faz:

2) **Qualificação profissional:** relacione os conhecimentos que você utiliza em seu trabalho:

3) **Equipamentos:** relacione as máquinas e equipamentos (calculadoras, computador, máquina) que você opera como parte de seu trabalho:

4) **Responsabilidade:** relacione todas as suas responsabilidades em ordem decrescente de importância e a porcentagem de tempo a elas dedicada por mês:

5) **Contatos:** liste os contatos com outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos:

6) **Supervisão exercida:** seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas?  
( ) Sim ( ) Não Se a resposta for sim, relacione abaixo os cargos sob sua supervisão direta:

7) **Supervisão recebida:** qual a frequência da supervisão que você recebe do seu superior?  
( ) Frequentemente ( ) As vezes ( ) Raramente ( ) Nunca

8) **Decisões:** explique abaixo as decisões que você toma no desempenho de seu cargo:

9) **Condições de trabalho:** descreva as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis:

10) **Requisitos exigidos pelo cargo:** indique os requisitos mínimos necessários ao cargo.

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Experiência: \_\_\_\_\_

Conhecimentos específicos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

11) **Informação adicional:** descreva abaixo toda informação adicional não incluída nos itens anteriores: